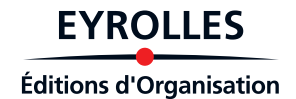
Alain Cardon

Coaching d'équipe





Coaching d’équipe

Éditions d'Organisation
1, rue Thénard
75240 Paris Cedex 05

Consultez note site :
www.editions-organisation.com



ISBN : 2-7081-2885-X

Alain Cardon

Coaching d’équipe



DU MÊME AUTEUR

Livres

L'Analyse Transactionnelle, (avec Vincent LENHARDT et Pierre NICOLAS), Éditions d'Organisation, Paris, 1979 ;

Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, Éditions d'Organisation, Paris, 1981 (épuisé) ;

Vocabulaire d'analyse transactionnelle, (avec Laurent MERMET), Éd. d'Organisation, Paris, 1982 (épuisé) ;

Le manager et son équipe, Éd. d'Organisation, Paris, 1986 ;

Profils d'équipe et cultures d'entreprise, Éd. d'Organisation, Paris, 1992 (épuisé) ;

Décider en équipe, Éd. d'Organisation, Paris, 1993 ;

Profili d'equipe e culture d'emprese, Franco ANGELI, Milano, 1993 ;

Les concepts clés d'analyse transactionnelle, (avec Laurent MERMET et Annick THIRIET-TAILHARDAT), Éd. d'Organisation, Paris, 1993 ;

Jeux de manipulation, Éd. d'Organisation, Paris, 1995 ;

Pour changer, (avec J.-M. BAILLEUX), Éd. d'Organisation, Paris, 1998 ;

Jocurile manipularii, Editura CODECS, Bucarest, 2002.

Articles

« Organizational Holistics San Francisco », in *Transactional Analysis Journal*, Vol. 23, n° 2, april 1993. Traduction française dans *Actualités en Analyse Transactionnelle,* Bruxelles, Vol. 18, n° 71, juillet 1994 ;

« Une équipe, une entreprise », *Les Échos*, 28 août 2001 ;

« Pour un ciel européen », *Les Échos*, 14 novembre 2001 ;

« Le coaching d'équipes fait son chemin », revue *Échanges* n° 191, septembre 2002 ;

« Consulting in romania », mensuel *Vivid* n° 43, mars 2002, Roumanie.

Table des matières

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier les nombreux intervenants salariés de l'équipe de Transformation SA qui de 1976 à 1998 ont participé à l'aventure de la création et du développement de cette entreprise de conseil.

La démarche de recherche et de développement de l'équipe que nous formions à permis de développer une véritable « entreprise apprenante » et de créer une « école de pensée » originale, qui aujourd'hui encore continue à influencer le marché de la formation, du conseil et du coaching de façon positive et stimulante. L'origine de l'approche générale comme des nombreux outils et techniques plus pratiques présentés dans ce livre date de cette époque.

Le processus de croissance de Transformation SA a permis de lancer de nombreux consultants indépendants dont beaucoup sont aujourd'hui des coachs et consultants confirmés. Cette croissance a aussi permis la création de nombreuses start-up de conseil, dont les cabinets Métasystème et Metasystem Consulting Group INC à New York ainsi que l'école de formation au coaching, Mozaik International, si bien développée depuis par Danièle et Michèle Darmouni.

Dans le cadre de cette école, je souhaite remercier les nombreux consultants et coachs, débutants et confirmés, qui nous ont fait confiance en choisissant nos compétences de pédagogues, de superviseurs ou « coachs de coachs » afin de participer à leur formation, à leur démarche de développement. L'accompagnement et la formation de « la relève » dans notre métier, est pour nous, je parle aussi pour mes copédagogues, d'une richesse extraordinaire.

Aujourd'hui, je remercie tout particulièrement les participants au groupe de supervision dans la région de Marseille, dont les membres continuent à m'inspirer, et dont certains patiemment ont lu, corrigé et commenté une bonne partie du manuscrit de ce livre afin de le rendre plus complet et plus digeste. Je nommerais parmi ces derniers Jean-Louis Sentin, Marie-Agnès Gauthier, Martine Volle, et enfin Christiane Hubert qui en a traduit quelques chapitres de l'anglais.

Je souhaite remercier Jacques-Antoine Malarewicz et Daniel Grosjean, deux mentors, formateurs, coachs et amis aussi compétents qu'ils sont différents. Ils ont su m'accompagner, ainsi que l'équipe de Transformation SA, au cours de notre développement sur de nombreuses années. Sans leur formation, leur supervision, leur inspiration, leurs conseils et leur exigence bienveillante, la pratique originale présentée par ce livre n'aurait pu exister. Ils ont aussi largement inspiré nos techniques de formation au coaching et de « supervision » de praticiens du métier.

Je souhaite remercier L'International Coaching Federation, (ICF) et l'ICF France pour son influence positive et exigeante sur le développement de la profession de coach et pour m'avoir donné l'opportunité de présenter quelques exemples de ma pratique lors de la conférence européenne de Coaching à Barcelone en mai 2002.

J'y ai aussi découvert, avec surprise, à la fois une certaine méconnaissance du domaine du coaching *d'équipe*, un certain

flou concernant sa pratique et un grand appétit pour en savoir plus. Plusieurs discussions et réflexions personnelles suite à ma présentation et à l'ensemble de la conférence sont sans aucun doute à l'origine de ma décision d'écrire ce livre.

Je souhaite remercier mes entreprises clientes et les dirigeants qui m'ont fait confiance pendant de nombreuses années, et qui m'ont fourni un terrain favorable au développement et à la mise en œuvre des techniques de coaching d'équipe présentées ici. Bien entendu, sans leur confiance, ni la théorie ni notre pratique développée sur plus de vingt-cinq ans, n'auraient pu voir le jour. Évidemment, les citer ici nécessiterait trop de place (et surtout, j'ai peur d'en oublier).

Je souhaite enfin remercier mes trois meilleurs coachs : mon épouse Geanina et mes deux fils, Gabriel et Guillaume, pour leur accompagnement critique et bienveillant, leur soutien inconditionnel, leur si belle présence auprès de moi.

Novembre 2002

Alain Cardon

Introduction

Le coaching et le coaching d'équipe[1]

Le « coaching » en entreprise est arrivé. Plus qu'une mode passagère, il semble que ce processus de conseil et d'accompagnement de managers et dirigeants soit en cours d'installation permanente sur le marché français et international ce qui constitue un vrai progrès.

Autrefois, seuls quelques professionnels avaient le privilège et les moyens de faire appel à un conseiller, une éminence grise, un « psy » ou un entraîneur personnel. Il valait mieux alors éviter de se faire remarquer pour ne pas afficher par ce besoin des doutes sur ses capacités et donner une preuve de ses faiblesses. Il fallait presque s'en excuser ou se cacher.

Aujourd'hui, cette même démarche devient monnaie courante et s'affiche comme un signe de recherche et de questionnement, de réflexion personnelle et de professionnalisme.

---

1. Une partie de ce texte a été publié dans le journal *Échanges*, n° 191, août-septembre 2002, page 97.

Le coaching

Pour ceux qui ne l'ont pas encore pratiqué, sachez que le coaching n'est pas un ensemble théorique comme l'Analyse Transactionnelle (l'AT), la Programmation Neuro-Linguistique (la PNL), le Process Communication (le PCM), l'Approche Système ou autre approche freudienne ou jungienne.

Le coaching est une *pratique* ou un *métier*, comme pour un thérapeute, un formateur ou un chauffeur. Comme dans d'autres domaines, il est possible d'accéder à ce métier par plusieurs « filières » théoriques et pratiques.

Pour développer les *connaissances* qui permettent de devenir coach, de nombreuses personnes font appel à une ou plusieurs théories parmi celles citées ci-dessus, ou se reposent sur d'autres systèmes conceptuels.

Pour développer *une pratique* de coach, il est possible soit de se former sur le tas soit de suivre une formation plus structurée ou plus formelle au sein d'une « école de coach ». Ces dernières sont quelquefois liées à une approche théorique, d'autres à un groupement professionnel national ou international, d'autres à une personne ou un « maître praticien» qui a fait ses preuves, d'autres encore sont plutôt adossées à des organisations de formation et de conseil.

Il existe donc sur le marché un grand choix pour le client à la recherche d'un coach comme pour le « futur coach » qui souhaite se former à la pratique du métier. D'où la nécessité d'une certaine vigilance.

Heureusement, pour informer les clients, pour s'assurer que les « coachs » sont bien formés et respectent un certain nombre de règles pratiques et déontologiques, la profession se structure et le marché mûrit. La Société Française de Coaching en témoigne (voir le site www.sfcoach.org) en France tout comme l'ICF (International Coach Federation, http://www.coachfederation.org/) au niveau international.

Le propos de ce livre n'est pas de revenir ni sur cette profession, ni sur les approches théoriques et les nombreuses formations qui aujourd'hui accompagnent le développement de ce métier. Il s'agit plutôt d'aborder le domaine plus particulier du coaching d'*équipe*.

Le coaching d'équipe

Si le coaching tel qu'il est pratiqué aujourd'hui est utile dans son registre centré sur une approche individuelle de développement professionnel, il peut s'avérer inapproprié lorsqu'il s'agit de développer le travail en équipe.

En effet, la démarche habituelle de coaching est personnelle. Elle se pratique au sein d'une relation à priori confidentielle, dans un face à face entre un client et son coach. Elle peut donc renforcer une impression de solitude sur le lieu de travail, le sentiment d'être incompris par son entourage professionnel, et même quelquefois favoriser certaines stratégies individualistes ou de compétition carriériste.

Quelquefois aussi, la prise de conscience et le développement des potentiels et ambitions personnels peuvent provoquer plus d'impatience et de frustration si l'équipe ou le réseau environnant du client ne suit pas le rythme ou si son entreprise n'offre pas suffisamment d'opportunités. Nous observons assez souvent que la conclusion « normale » d'une démarche de coaching individuel se manifeste par la décision du client de quitter son entreprise voire de changer de métier.

De plus, s'il est centré sur l'accompagnement et le développement des performances individuelles, et parfois sur la résolution de problèmes interpersonnels, le coaching personnel ne prépare pas assez aux compétences nécessaires pour assurer une démarche d'équipe ou le développement de performances collectives.

Le coaching individuel accompagne bien un développement professionnel dans une démarche personnelle, mais ne peut pas, de par sa nature, aller jusqu'au bout de la complexité du travail en équipe. Un groupe de cadres dirigeants, tous professionnels et exigeants et qui savent très bien travailler seuls ou en binômes successifs ne sait pas automatiquement fonctionner de façon performante en équipe. C'est trop souvent là que le bât blesse.

S'il existe un énorme potentiel inexploité comme de nombreux problèmes d'interface au sein des constellations complexes que sont nos équipe, le coaching individuel n'aborde le sujet que par la perception des individus qui les composent, sinon encore plus indirectement.

Trop peu de coachs sont suffisamment formés aux dynamiques d'équipe, à des approches qui tiennent compte des complexités collectives et peu savent intervenir dans ces contextes.

Cela nous mène donc à l'objet de ce livre : aborder la nécessité de considérer le besoin de coaching *d'équipe* et, dans la mesure du possible, en définir une partie du périmètre. Aujourd'hui, dans ce domaine, force est de constater que la réflexion comme la pratique est peu avancée. Même si le besoin est vital, la demande de coaching d'équipe est peu courante et le domaine présente des frontières encore mal définies.

L'objet de ce livre

Quelle est la définition du coaching d'équipe, par exemple, si nous partons du principe que ce n'est pas un nouveau nom pour un séminaire précédemment proposé sous le nom de « *team-building* » centré sur l'accroissement de la motivation collective. Attention, d'ailleurs, car à la manière de nombreuses start-up, une superbe motivation au sein d'une équipe en

manque de structure ou de méthode peut masquer, à terme, une fuite en avant très dangereuse.

Quelle est la différence aussi entre le coaching d'équipe et la « cohésion d'équipe » centrée sur le développement de bonnes relations entre ses membres ? Il faut savoir qu'une excellente entente au sein d'un groupe peut quelquefois être le reflet d'évitements complaisants qui servent surtout à préserver une impression confortable de clan bien soudé.

Il nous semble que le coaching d'équipe peut proposer quelque chose de nouveau à la fois dans son approche, dans ses outils, dans ses objectifs et aussi dans ses résultats. Pour ce faire, il est utile de définir cette approche comme nouvelle et différente de ce qui a été fait jusque-là.

Dans un cadre de référence original propre à l'approche du coaching individuel, il s'agit aujourd'hui d'allouer au coaching d'équipe un objectif précis, de lui définir un périmètre opérationnel, de faire l'inventaire des moyens plus particulièrement associés à cette approche, de poser son cadre éthique et déontologique spécifique, de créer des ponts avec d'autres approches et méthodes complémentaires…

- Le but du coaching d'équipe est *d'accompagner* le développement de la performance *collective* d'une équipe, *de façon suivie et mesurée,* afin que le résultat opérationnel de *l'ensemble* dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres.[1]

Les membres doivent clairement vivre *leur équipe* à la fois comme un véhicule de performance exceptionnel et comme un creuset de développement individuel et collectif.

---

1. Attention, une fois de plus, le coaching d'équipe est une approche fondamentalement différente de la cohésion d'équipe et du *team-building*. Cette différence sera abordée plus loin dans cet ouvrage.

- Le coaching d'équipe a pour mission d'accompagner le développement de la « *maturité culturelle* » d'un système collectif. Par cette démarche, il s'agit de développer l'autonomie, la responsabilité et la performance individuelle et collective.
- Le succès de cette démarche de développement de maturité se mesure à la *réussite de l'ensemble*, par le biais d'indicateurs précis, opérationnels et financiers, préalablement définis.
- Pratiquement, pour atteindre ces objectifs, le coaching d'équipe est principalement centré sur le *développement des interfaces* entre les métiers et les missions de ses membres et avec l'environnement.

Il faut savoir que c'est surtout dans ces interfaces internes et externes que sommeillent les plus gros gisements de potentiel collectif et les leviers de changement.

- Entre autres, le coaching d'équipe a pour but d'accompagner une équipe dans la *découverte*, la définition et l'optimisation de ses processus et *modes opératoires collectifs*.
- Le coaching d'équipe repose sur des méthodes d'analyse et de diagnostic collectives afin de développer un *processus de décision* et de mise en œuvre performants.

Le coaching d'équipe de direction

Effectué au niveau d'un comité de direction, les retombées de ce travail peuvent avoir une influence non négligeable sur l'ensemble de l'entreprise que dirige ce comité, comme sur la relation de celle-ci avec son environnement.

- Au-delà du travail au sein de l'équipe elle-même, le coaching d'équipe de direction est centré sur la mise en œuvre et l'accompagnement de la *transformation culturelle* du management d'une organisation tout entière.

Cela peut inclure la redéfinition et la mise en œuvre de nouvelles stratégies opérationnelles, financières, de développement, de marketing et des ressources humaines.

Nous le rappelons, il importe que toutes les démarches de coaching d'équipe soient centrées sur des résultats mesurables et suivis.

- Il est donc fortement conseillé d'établir avec la direction un contrat qui mentionne des *objectifs opérationnels*, précis et mesurables, un rythme d'accompagnement (par exemple tous les deux mois) et la date de fin du processus par équipe et pour l'organisation tout entière.

Régulièrement, il est utile de faire un point collectif sur le processus d'accompagnement de l'organisation, au besoin en modifiant les objectifs, les moyens ou le contrat de référence.

- Concrètement, un coaching d'équipe de direction, centré sur sa propre performance et celle de son organisation se déroule sur deux à trois ans et se fait à la fois au cours de réelles *réunions de travail d'équipe* (supervision de réunion, accompagnement et coaching d'équipe sur le vif) et lors de réunions dédiées, hors lieu habituel de travail.
- Le coaching stratégique d'équipe de direction va bien au-delà d'une intervention de conseil dans la mesure où il a pour objectif ultérieur de *transformer une organisation* beaucoup plus large.

Il peut donc comprendre une démarche qui se déroule sur plusieurs années et qui accompagne un changement profond et stratégique de la culture de management de l'organisation cliente.

Le coaching d'équipe de direction est donc un processus collectif qui nécessite l'engagement et la présence active de chacun des membres de l'équipe, leader compris.

Le choix d'un coach d'équipe

Pour une équipe à la recherche d'un coach, un certain nombre de principes et de critères de choix peuvent s'imposer. Une équipe peut penser que son coach devrait, par exemple, avoir une connaissance générale des différents métiers représentés dans l'équipe comme dans le secteur d'activité de l'entreprise.

En tout cas, un coach d'équipe de direction devrait bien connaître le contexte du management des organisations. Il a, bien entendu, une maîtrise théorique et pratique du coaching individuel avec une panoplie d'outils complémentaires, propre au coaching d'équipe, plus un esprit d'ouverture et de créativité. Bien entendu, il refuse le prosélytisme dogmatique d'une seule école de pensée.

À l'occasion, il est important de formellement rappeler quelques règles éthiques et déontologiques.

- Un coach d'équipe de direction sera souvent impliqué dans des réflexions stratégiques et confidentielles et doit scrupuleusement respecter le *secret professionnel* (danger de délits d'initié, de fuite d'informations stratégiques).
- Il doit aussi s'engager à respecter la *confidentialité* de l'équipe et de ses membres et refuser par exemple de « coacher » à la fois une équipe et, à titre personnel son patron, et pourquoi pas le patron du patron (omniprésence, conflits d'intérêts, manque de recul).

Un coach d'équipe doit aussi s'interdire d'abuser de son pouvoir d'influence. Un coach trop présent au sein d'une organisation ne peut que nuire :

➡ un excès de séduction chez un coach trop emphatique peut rassurer et faire plaisir mais n'aide pas à développer la performance de son équipe cliente ;

- s'il se présente comme un expert sur le contenu, le coach risque de prendre la responsabilité de décisions qui incombent à l'équipe, et ainsi contribuer à la déresponsabiliser ;
- s'il se comporte comme un expert de gestion des processus, par exemple en animant les réunions, il risque de « porter » l'équipe vers l'obtention de bons résultats, et ainsi créer une solide relation de dépendance ;
- s'il développe des amitiés trop profondes ou des coalitions trop fortes avec certains membres de l'équipe, il perd sa distance et sera soupçonné de partialité ;
- s'il est d'origine trop « psy », il risque souvent de saisir les nombreuses opportunités d'effectuer un coaching ou accompagnement individuel ;
- s'il se positionne comme le garant du respect des règles du jeu et des procédures il risque d'assumer un rôle policier et sera rapidement craint ou exclu par l'équipe ;
- s'il devient l'éminence grise du patron, ou son « copain », il pourra susciter envies et jalousies.

Les pièges sont donc bien nombreux.

Le rôle du coach d'équipe

Idéalement, le coach d'équipe aide à la réflexion collective sans s'immiscer dans le réseau de relations, sans prendre le contrôle de l'équipe ni la responsabilité de la forme ni du contenu.

Mais alors que fait donc le coach d'équipe ?

Tout le problème est là. Le coaching d'équipe est un accompagnement de l'apprentissage d'une équipe *dans le cadre d'une relation d'autonomie réciproque* ou encore *de délégation*. C'est à l'équipe de diriger son propre apprentissage, en gardant à tout instant le contrôle de ses objectifs opérationnels, de ses modes opératoires comme de sa trajectoire.

Le coach accompagne. Il sert à la fois de témoin et de miroir. Il aide à la réflexion stratégique en élargissant les débats. Il pose des questions imprévues qui permettent à l'équipe :

- de découvrir ses croyances collectives auto-confirmantes ;
- de modifier les cadres de références collectifs qui limitent la réussite et le développement de l'équipe ;
- de remettre en question les stratégies et comportements collectifs et répétitifs improductifs ;
- de développer les atouts de l'équipe, de renforcer et démultiplier les processus qui marchent ;
- de suivre et bien mesurer le développement collectif dans le moyen et long terme.

Bien entendu, il existe des moyens spécifiques au métier pour faciliter la tâche du coach d'équipe et l'aider à garder le cap dans cette nouvelle forme de relation d'accompagnement.

La forme de ce livre

C'est l'objet de ce livre que d'en faire un premier inventaire. Plus concrètement, ce livre propose :

- une réflexion sur le contexte général du coaching d'équipe et ce qui en fait sa spécificité par rapport au coaching individuel, la formation, et la cohésion d'équipe ou le *team-building* ;
- quelques éléments de diagnostic d'équipe, pour savoir déterminer la culture de l'équipe cliente, afin de déterminer une stratégie d'accompagnement performante ;
- quelques stratégies d'approche d'une équipe, pour l'accompagner dans son développement, en respectant sa spécificité, sa culture ;

- une panoplie d'outils spécifiques au coaching d'équipe, qui font partie de la pratique quotidienne du coach, en situation ;
- quelques méthodes de travail en équipe, centrées sur les processus collectifs, qu'un coach pourrait trouver utile d'apporter à certaines équipes afin de les aider à devenir plus efficaces.

Côté pratique, à chaque fois que possible, un **exemple**, un diagramme ou un dialogue sera proposé afin d'illustrer un principe ou une stratégie de coaching d'équipe. Si nécessaire, les situations dans lesquelles un outil ou une approche pourrait être contre-productif ou les **pièges** qu'il serait préférable d'éviter seront spécifiés. Dans la mesure où les concepts sont tous reliés les uns aux autres, certains seront évoqués dans plusieurs contextes, dans des chapitres différents, et développés en profondeur au moment qui semble le plus judicieux.

Dans certains cas des outils proches sont présentés séparément justement pour cette même raison. Cette présentation en forme de « spirale » d'une pratique fondamentalement systémique, a pour intention de donner autant d'importance à chaque concept, qui tous méritent d'être centraux.

Mais attention, ce livre ne propose pas un inventaire complet du domaine. Le coaching d'équipe est encore jeune, et le restera encore un temps. De nouveaux outils, de nouvelles méthodes et pratiques voient le jour quotidiennement, de nouvelles stratégies sont élaborées et d'autres encore plus performantes apparaîtront dans l'avenir proche. Le sujet reste donc ouvert. Il s'agit ici simplement de formaliser et partager quelques éléments d'une pratique personnelle, en évolution.

Alain Cardon
Directeur de teamprofiler.com
Coach d'équipe de direction

1

Le contexte d'intervention[1]

LE BUT DE CE CHAPITRE EST DE PROPOSER un cadre de référence, un contexte général d'intervention et quelques éléments stratégiques pour pratiquer le nouveau métier de coach d'équipe. D'autres outils plus utiles dans une pratique quotidienne seront présentés dans le détail au sein des chapitres suivants. Bien entendu, cette présentation n'est en rien exhaustive. C'est une première tentative de formalisation, un premier inventaire qui repose sur une pratique personnelle.

Préalablement, il est utile de préciser que les méthodes, les techniques, les stratégies et les outils liés au coaching *individuel* ne sont pas l'objet de ce texte. Notre propos est plutôt de se centrer sur la dimension collective voire systémique propre au coaching d'équipe.

1. Une première version plus courte de ce texte fut initialement écrite par l'auteur en anglais en mai 2002, suite à sa présentation lors du European Coaching Conference de l'ICF à Barcelone. Il fut traduit en français par Christiane Hubert.

Bien entendu, il est utile pour un coach d'équipe d'avoir une connaissance pratique du travail de John Whitmore, père fondateur du métier de coach tel qu'il est pratiqué en entreprise. Cela semble indispensable pour connaître la base et l'origine du coaching, pour comprendre sa philosophie et pratiquer le métier avec aisance. Il est tout particulièrement utile pour un coach d'équipe de suivre ses recommandations dans l'approche qui repose sur la formulation de questions neutres, ouvertes et centrées sur la recherche de réponses précises et descriptives.

La connaissance d'autres théories et approches, quelles que soient leurs origines, peuvent aussi être très utiles pour un coach d'équipe : la PNL, les approches de Carl Rogers et de Fritz Perls, l'AT, la thérapie individuelle et de groupe, Freud, Jung, le co-conseil, la thérapie familiale, etc.

Toutes ces méthodes proposent des éléments extrêmement utiles mais souvent insuffisants pour pratiquer le métier de coach *d'équipe*. Certaines, dont le travail de John Whitmore, sont indispensables pour pratiquer avec aisance les quelques pistes proposées ci-dessous.

La dimension « équipe »

Au contexte du coach individuel vient s'ajouter le facteur de complexité développé dans l'Approche Système. Plutôt que d'accompagner une personne, ou de participer à une série de relations d'individu à individu dans un environnement collectif, un coach d'équipe sera d'autant plus performant s'il considère l'équipe elle-même comme une entité globale, cohérente, comme un « corps » social dont les membres font partie intégrante d'un ensemble interactif et systémique.

Que le coach prenne ou non en considération les effets « systémiques » au sein d'une équipe cliente, l'équipe *en tant que système* aura un effet sur le travail du coach et sur ses

résultats. C'est en tenant compte de ce facteur essentiel que le coaching d'équipe est un métier, voire un art différent de celui du coaching individuel. Une fois encore, il est important d'insister sur le fait que le coaching d'équipe est bien plus que la somme des coaching individuels mis en œuvre dans un contexte collectif. Le *coaching d'équipe* n'est pas du coaching individuel fait *en* groupe ou *en* équipe. Sa pratique en est même radicalement différente. Les méthodes spécifiques au coaching d'équipe développées ci-après en sont l'illustration.

Ci-dessous, les techniques, outils et méthodes seront qualifiés. Seront présentés tout d'abord deux « **outils contextuels »** qui paraissent importants car ils proposent un réel cadre de référence pour la pratique du coaching d'équipe. Ces « outils contextuels » permettent l'utilisation de nombreux outils secondaires présentés ultérieurement dans le texte.

Seront développées également quelques « **méta-structures de communication »** propres au travail en équipe et dont la connaissance est primordiale pour le coach d'équipe. Une compréhension de ces « méta-structures de communication » peut aider un coach d'équipe à mieux saisir intuitivement quelques-uns des processus systémiques les plus complexes. En temps réel, elles fournissent de nombreux indicateurs de culture d'équipe et de fonctionnement collectif et permettent donc d'entreprendre un diagnostic précis du système client.

Seront présentés enfin quelques **« indicateurs d'engagement »** qui permettent au coach d'équipe d'évaluer la « force » ou « santé » d'une équipe selon l'importance que lui accorde ses membres. Ces « indicateurs d'engagement » offrent de nombreux axes de travail de coaching repris dans les chapitres suivants, sous diverses formes.

Les outils contextuels du coaching d'équipe

La « supervision de réunion » d'équipe

Par cette section sur les « outils contextuels », nous entendons définir le cadre contractuel au sein duquel le coaching d'équipe peut avoir lieu.

La supervision de réunion d'équipe est, par excellence, un des outils contextuels les plus performants pour effectuer un coaching d'équipe. La « supervision de réunion » consiste à coacher une équipe cliente *pendant* ses réunions hebdomadaires ou mensuelles. C'est un processus par lequel un coach est présent et accompagne une équipe *pendant un nombre prédéterminé de réunions opérationnelles*. C'est dans ce cadre de travail collectif qu'il intervient pour aider une équipe cliente à progresser à la fois dans son « auto-management » et vis-à-vis de tous ses objectifs opérationnels.

Le rythme de supervision de réunion est précisé dans le contrat et peut être adapté pour répondre aux besoins spécifiques d'une équipe. Il est par exemple possible qu'un coach supervise *toutes les réunions* d'une équipe pendant une période de crise ou qu'il soit présent *qu'une fois toutes les trois réunions* pour accompagner une équipe sur un objectif de développement stratégique à plus long terme.

Un contrat de coaching d'équipe est bien évidemment négocié avec le leader de l'équipe en question. Il en est le décisionnaire. Cela dit, ce contrat gagne aussi à être validé par l'ensemble de l'équipe car elle reste, en tant qu'entité, le client du coach. Il est donc à la fois important :

➡ de rencontrer préalablement le leader de l'équipe pour établir un cadre contractuel *général* ;

➡ d'effectuer tout le travail réel de définition des objectifs, de diagnostic et de coaching avec *l'ensemble* de l'équipe.

Pièges à éviter

> Le coach passe beaucoup de temps préalable avec le patron de l'équipe pour faire l'inventaire de sa perception de chacun des membres, de leurs profils, de leurs faiblesses et de leurs potentiels, et pour définir un contrat très précis.

Le coach risque de « se laisser prendre » et se faire fortement influencer par la *perception* du leader qui est à la fois juge et partie prenante, sans que celle-ci soit partagée et discutée au sein de l'équipe. Ce même travail d'introduction fait avec l'équipe entière sera beaucoup plus performant, et permettra au coach de ne pas se mettre en porte-à-faux avec le reste du groupe. Pour ne pas être trop proche du leader par la suite, il est aussi utile pour le coach d'avoir un autre interlocuteur interne à l'équipe avec lequel il assurera toutes les interfaces administratives et d'organisation qui concernent son suivi de l'équipe.

Pièges à éviter

> Le coach rencontre préalablement et individuellement chaque membre de l'équipe pour « préparer » un coaching d'équipe.

Cette démarche pourrait renforcer les relations individuelles avec chacun des membres, au détriment de la relation du coach avec l'équipe en tant que système. La meilleure stratégie pour commencer et suivre un coaching d'équipe consiste souvent à éviter de développer en profondeur toute forme de coalition individuelle par des rencontres préalables. Cela permet au

coach d'équipe de mieux entrer en contact directement avec toute l'équipe en tant qu*'ensemble collectif*.

Exemple

Un contrat type de coaching d'équipe peut stipuler six journées de supervision de réunions opérationnelles, étalées sur une année. Dans l'idéal, le coach ne rencontrera pas de manière individuelle les membres de l'équipe en dehors de ce contexte. Idéalement, ceci inclut toutes possibilités de rendez-vous personnels avec le chef d'équipe.

Dans la réalité, cet idéal est rarement possible. Le coach cherchera surtout à rendre ses réunions individuelles avec le leader aussi transparentes que possible pour le reste de l'équipe.

La raison pour pratiquer le coaching d'équipe *lors des réunions mêmes d'une équipe cliente* est systémique : les processus d'équipe se manifestent explicitement lorsque tous ses membres sont présents et en interaction, concentrés sur l'atteinte de leurs buts collectifs. Dans la plupart des cas, ces processus collectifs sont révélés spécifiquement au cours des réunions d'équipe. Cette situation formelle est par conséquent le meilleur et parfois même le seul moment pour entreprendre un coaching d'équipe efficace.

Puisque le rôle du coach est *d'accompagner* l'équipe dans son propre travail opérationnel ou dans la gestion de ses processus internes ou externes il est *inutile* de procéder à des « jeux de rôles » ou autres approches pédagogiques chères aux formateurs. Le travail porte sur le « jeu » de la réalité quotidienne de l'équipe centré sur ses objectifs opérationnels et stratégiques. C'est cela même qu'il s'agit de coacher. En conséquence, comme lors de réunions habituelles, les réunions supervisées *sont managées par l'équipe elle-même*, et non par le coach.

Au cours de ces réunions, le coach peut déterminer avec l'équipe les moments précis où il interviendra en tant que coach, et éventuellement la nature et la limite du champ de ses interventions. Ce type de contrat, et son respect, est souvent très modélisant pour l'équipe, illustrant la mise en place et le respect de cadres structurels.

Exemple

Un coach peut préciser :

- que ses interventions de coaching auront lieu pendant dix minutes, *après* chaque séquence de réunion mentionnée dans le planning ;
- *ou* qu'il interviendra en tant que coach *pendant* les séquences de réunion, sous la responsabilité de l'animateur de la réunion ;
- *ou* qu'il *modélisera* un rôle de participant pendant la réunion, afin d'illustrer certaines options de comportement particulièrement utiles pour l'équipe.
- *ou* qu'il interviendra en tant que coach pendant une demi-heure, chaque heure et demie, avant chaque pause ;
- *ou* qu'il interviendra en tant que ressource *uniquement à la demande du groupe ou du leader* ;
- *ou* qu'il n'interviendra que ponctuellement, pour coacher des individus en leur « soufflant » des options de participation,
- etc.

Chacune des possibilités proposées ci-dessus vise un but différent. Elle mérite d'être clarifiée avec l'équipe et bien programmée dans le temps afin de ne pas dévier des objectifs opérationnels de la réunion et créer une confusion.

Après deux ou trois supervisions de réunions, une journée entière ou deux journées *« d'atelier »* de coaching d'équipe peuvent être proposées, par exemple pour entreprendre un diagnostic de la culture de l'équipe, pour faire un inventaire des potentiels spécifiques de l'équipe et de ses points à améliorer (voir ci-dessous).

Les « ateliers » de coaching d'équipe

Un *atelier* de coaching d'équipe est un deuxième « outil contextuel » pour pratiquer du coaching d'équipe. Il consiste à organiser une à trois journées hors site, quelquefois en résidentiel, au cours desquelles l'équipe sera coachée presque en permanence. L'intérêt de cette approche réside dans son effet de concentration du travail de coaching sur plusieurs jours consécutifs.

Cette notion est assez proche du concept de « séminaire » qui est surtout caractérisé par un transfert de compétences. Pour cette raison, cet « outil contextuel » est plus facile à mettre en œuvre pour des entreprises habituées à faire appel à des consultants et formateurs. Mais, pour cette même raison, l'atelier de coaching d'équipe peut être moins efficace pour lancer un réel processus de coaching collectif.

Il y a en effet quelques pièges dans cette approche, et deux d'entre eux sont relativement significatifs en matière de cadre de référence.

Piège à éviter n° 1

L'équipe et son responsable attendent de la part du coach un contenu et des processus de type « séminaire » (et c'est bien ce que risque de faire le coach).

Dans ce cas, il s'agit plutôt de formation en équipe, de cohésion d'équipe ou encore de *team-building*. Il ne s'agit plus d'un réel accompagnement du travail propre à l'équipe, en coaching d'équipe.

Un coaching d'équipe efficace a lieu quand le *processus* et le *contenu* sont totalement pris en charge, organisés et dirigés *par l'équipe elle-même*. L'idéal serait que le coach ne soit ni

plus important ni plus impliqué dans le management du processus ou du contenu que tout autre membre de l'équipe cliente, voire qu'il puisse s'absenter sans que cela ne perturbe la bonne marche du travail de l'équipe.

Le contenu d'un réel atelier de coaching d'équipe ne concerne que des aspects opérationnels propres à l'équipe. Il devrait être essentiellement centré sur les processus, les objectifs et les résultats de l'équipe et que très partiellement sur l'acquisition de connaissances, de la théorie ou toute autre activité pédagogique métaphorique. Si toutefois un contenu de formation est compris dans une intervention de coaching d'équipe, il est préférable que celle-ci ne soit ni organisée ni dirigée par le coach mais par une tierce personne en charge de l'apprentissage et de la pédagogie.

Exemple

Une équipe d'une vingtaine de personnes fait appel à des coachs pour les accompagner lors d'un processus de *team-building* en partenariat avec d'autres consultants spécialistes en pédagogie « outdoor ».

Les activités pédagogiques sont menées par les *consultants* « outdoor ». Les véritables sessions de coaching de l'équipe ont *ensuite* lieu avec les coachs, en présence des consultants externes qui ne font plus qu'observer.

L'organisation du temps est adaptée à la situation : une à deux heures d'activités pédagogiques extérieures *menées par les consultants* sont suivies d'un minimum de six à huit heures de travail en intérieur. Ce travail est mené par l'équipe elle-même, centré sur son fonctionnement et *supervisé par les coachs*. Dans ce cas, l'équipe et les coachs utilisent les activités extérieures comme des tremplins pour le travail opérationnel et le coaching ultérieur, centré sur les processus et résultats

réels de l'équipe. Les activités extérieures ne sont pas considérées comme des séquences de coaching mais viennent en amont pour faciliter le travail de coaching opérationnel.

Piège à éviter n° 2

Assez souvent, une fois l'atelier ou la formation terminée, l'équipe considère que le processus d'apprentissage est également achevé et retourne chez elle pour retrouver ses bonnes vieilles habitudes…

Une vigilance particulière s'impose donc pour s'assurer que le retour de l'équipe dans son environnement de travail s'effectue sans rupture de cadre de référence. Il s'agit pour elle de retenir l'expérience de coaching et de mettre en œuvre dans sa réalité quotidienne toutes les décisions prises lors de l'atelier « hors lieu habituel de travail ».

Le véritable coaching d'équipe est généralement beaucoup plus efficace lorsqu'il s'inscrit dans un rythme régulier, suivi dans le temps (sur un an minimum) comme en supervision lors de réunions planifiées.

Le coaching d'équipe est aussi plus efficace s'il est effectué *sur le lieu de travail* de l'équipe ou à proximité immédiate, afin de garder le contexte professionnel collectif continuellement dans l'esprit des membres de l'équipe, et du coach.

Tout cela permet de différencier le coaching d'équipe des processus de formation ou de *team-building* souvent menés hors lieu habituel de travail en résidentiel, et qui intègrent quelquefois une dimension d'« *incentive* » synonyme soit de « prise de distance » par rapport à la pression professionnelle quotidienne, soit de loisirs bien mérités. Un *atelier* de coaching d'équipe est donc plus efficace lorsqu'il est inclus comme une séquence exceptionnelle dans un processus de supervision de réunions d'équipe tel que décrit ci-dessus.

En règle générale, il est préférable d'éviter de commencer un *processus* de coaching d'équipe par un atelier de coaching afin d'éviter que le client (ou le coach) conçoive le coaching d'équipe comme un nouvel emballage pour le bon vieux concept de *team-building* ou de cohésion d'équipe.

Exemple

Un « atelier » de coaching d'équipe d'un jour organisé de manière formelle peut être proposé au cours d'un programme annuel de supervision de réunions d'équipe afin d'atteindre des objectifs spécifiques dans un temps limité tels que :

- réaliser un diagnostic complet de la culture d'une équipe, en utilisant un outil spécifique de diagnostic ;
- coacher une équipe sur un processus spécifique tel que la prise de décision et son suivi ;
- permettre à une équipe de préciser sa vision et sa mission à long terme ;
- amener rapidement une équipe à une compétence collective, telle que « le processus de réunions déléguées » (voir « outils » ci-dessous) ;
- définir des objectifs opérationnels ambitieux et mesurables pour l'année à venir ;
- entreprendre un « check-up » d'une équipe une fois par an, ou effectuer un test d'équipe type 360°,
- etc.

Dans tous les cas évoqués ci-dessus, le coach doit souligner la dimension temporaire voire exceptionnelle de « l'atelier de coaching » qui se rapproche davantage du conseil ou de la notion de *team-building*, et de bien limiter le temps alloué à ce type d'opérations.

Il est aussi utile, en atelier de coaching, de laisser l'équipe assumer la gestion des processus et du contenu de la journée. Le travail effectué sera ainsi un réel accompagnement de la dynamique de l'équipe, plutôt que de la formation ou du conseil d'équipe.

La « prescription de tâches »

Un coach d'équipe peut considérer que le travail d'accompagnement ou de développement de l'équipe ne se fait pas exclusivement en sa présence lors de sessions dédiées. C'est aussi son rôle d'aider l'équipe à grandir et à se développer par elle-même, *hors de sa présence,* entre les séances de coaching et d'accompagnement**.**

Quelques changements stratégiques, parmi certains processus opérationnels, peuvent être amenés, suggérés ou prescrits par le coach, et mis en oeuvre plus tard en l'absence de celui-ci. Les résultats pourront être mesurés, rapportés et analysés par l'équipe au cours d'une séance ultérieure de coaching.

Exemple

Une équipe de managers qui se réunit une journée par mois manifeste des difficultés à traiter ses urgences comme à mettre en œuvre des changements opérationnels importants sur ses marchés prioritaires. De nombreuses réunions officieuses sont organisées entre quelques membres clés de l'équipe pour traiter ces urgences. Par voie de conséquence, les autres membres de l'équipe ont le sentiment d'être tenus à l'écart des prises de décision et de ne pas être assez informés.

Le coach propose à l'équipe de réduire l'intervalle entre ses réunions pendant toute la période de crise. Ils pourraient par exemple planifier une réunion de deux heures par semaine, en complément de leurs réunions mensuelles habituelles.[1]

Cette modification du rythme des réunions permet à toute l'équipe de participer aux prises de décision, de se remotiver, et de réduire le stress et la surcharge de travail du responsable et

1. Quelques réflexions plus détaillées sur la notion de rythme de réunion sont présentées dans *Pour changer,* « Rythmes et Temps », Bailleux et Cardon, Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

des membres influents. Les urgences sont mieux traitées lors des réunions hebdomadaires, en incluant l'ensemble de l'équipe. Le coach est tenu au courant des changements et progrès deux mois plus tard, au cours de la supervision de réunion suivante.

Exemple

Deux membres d'une équipe manifestent des problèmes relationnels dans leur travail et profitent régulièrement de la réunion mensuelle pour utiliser le temps et l'énergie de l'équipe pour les traiter. C'est dans ce cadre qu'ils tentent de régler leurs conflit interpersonnels. Ils répètent également ce processus lors des supervisions d'équipe, en présence du coach.

L'équipe et le coach demandent aux membres concernés de se rencontrer chaque semaine à deux et si nécessaire en présence d'un tiers désigné, pour aplanir leurs difficultés. Il leur est demandé de faire un bref compte rendu de l'évolution de leur relation à chaque réunion et ceci au cours des six mois suivants.

La décision de demander aux deux protagonistes de régler leurs problèmes interpersonnels en dehors des réunions d'équipe signifie clairement qu'ils doivent se prendre en charge et arrêter de prendre les réunions d'équipe comme théâtre pour exprimer leurs problèmes. Le fait que les deux protagonistes se rencontrent régulièrement et qu'ils fassent part à l'équipe de l'évolution de leur relation de manière régulière est une garantie qu'ils ne choisiront pas l'option d'éviter de régler leurs différends. Plus le coach suscite, suggère ou prescrit des actes entre ou pendant les réunions, plus l'équipe intègre et transfère les progrès réalisés pendant les séances de coaching dans son activité quotidienne. Le coach aide ainsi l'équipe à développer une autonomie dans la prise en charge et l'évolution de ses processus.

Cette stratégie démontre également qu'il peut être utile à une équipe de traiter certains de ses problèmes en dehors de ses réunions habituelles en les déléguant à deux ou trois personnes ou à une sous-commission. Trop de réunions sont l'occasion de mettre en scène, d'argumenter et de régler des problèmes qui ne concernent qu'un nombre limité de personnes, ou qui pourraient être traités par un sous-groupe. De vouloir *tout* faire *tous* ensemble est quelquefois un indicateur d'une équipe un peu trop relationnelle, pas assez centrée sur ses objectifs, ou en tout cas, sur son efficacité.

En conclusion de chaque réunion de coaching, le coach n'hésitera pas à demander à l'équipe en tant que système et à chaque membre de déterminer les éléments clés de compréhension et les actions précises qu'ils souhaitent mettre en place dans leur domaine professionnel d'ici à la cession suivante. Au début de la cession suivante, le coach demandera à l'ensemble de l'équipe de rapidement partager les progrès réalisés et leur suivi avec des mesures précises de résultats, et encouragera tout changement significatif.

Il est en effet important que le coach recommande une auto-évaluation des progrès de l'équipe et de l'effet mesurable de ces progrès sur ses résultats collectifs ainsi que sur les résultats individuels. Lors d'un cycle de coaching sur une à plusieurs années, il est utile d'envisager une évaluation tous les six mois qui tienne bien compte des actions mises en place pendant *et* en dehors des supervisions de réunions et autres ateliers de coaching. Aussi, lors d'un processus de coaching d'équipe de direction, il est utile d'envisager des bilans réguliers centrés sur la mesure des progrès de l'équipe comme de ceux des actions de démultiplication et d'accompagnement dans le reste de l'organisation.

Les méta-modèles de communication

Une équipe est un système cohérent. Elle manifeste des processus ou des comportements collectifs qui lui sont spécifiques. Chaque équipe peut donc être considérée comme unique, de la même façon qu'un individu ne trouvera pas dans l'univers son semblable identique.

Cela dit, les équipes en général présentent des caractéristiques communes de communication, propres aux systèmes collectifs. Pour coacher efficacement des équipes diverses, un coach peut donc garder à l'esprit quelques modèles « systémiques » applicables à pratiquement toutes les équipes. Ce sont des « méta-modèles ».

Dans presque toutes les situations de coaching d'équipe, ces outils peuvent permettre une compréhension rapide de processus collectifs clés et ouvrir, pour le coach, de nombreuses perspectives d'accompagnement.

Une bonne connaissance de ces « méta-modèles de communication » caractéristiques de presque toutes les équipes, peut donc aider un coach et son équipe cliente à entreprendre un diagnostic et mettre en œuvre les changements appropriés.

Les transferts

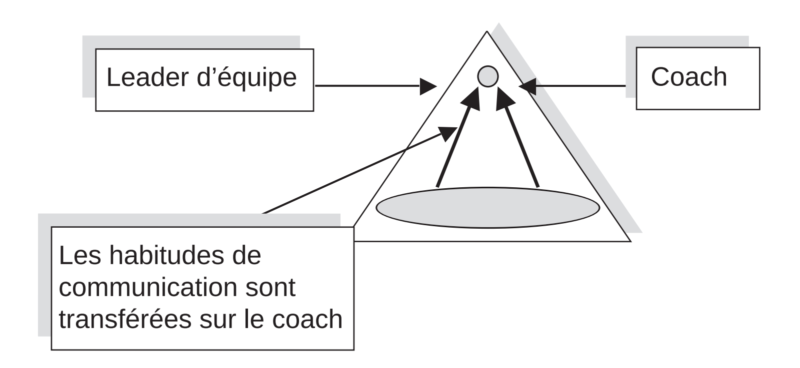
Dans la plupart des cas, une équipe reproduit avec son coach les modèles et les structures de communication qu'elle utilise avec son patron. De manière générale, ce « transfert » de comportement s'opère « sur » le coach qui, aux yeux des membres de l'équipe, prend provisoirement la place du patron, ou au moins, le même type de place.

L'équipe reproduit alors avec son coach les mêmes schémas de communication qu'elle emploie habituellement avec son leader.

Généralement, ce transfert inclut toutes les interactions, les stratégies de manipulation, les « jeux »[1], de même que tout schéma de besoin de reconnaissance individuelle ou collective.

Exemple

- *si* le coach devient l'objet de stratégies de rébellion ou de séduction, il est probable que le patron est habituellement l'objet de stratégies identiques ;
- *si* l'équipe a tendance à mettre en place une distance vis-à-vis du coach, si elle s'en méfie ou si elle le rejette, on peut alors comprendre que le patron est également l'objet de cette même froideur, de ce même rejet ;
- *si* l'équipe est très argumentative avec le coach, la même relation a probablement cours avec le patron ;
- *si* les commentaires ou les suggestions du coach sont perçus comme des directives non négociables, cela démontre que l'équipe perçoit le patron comme un décideur directif.



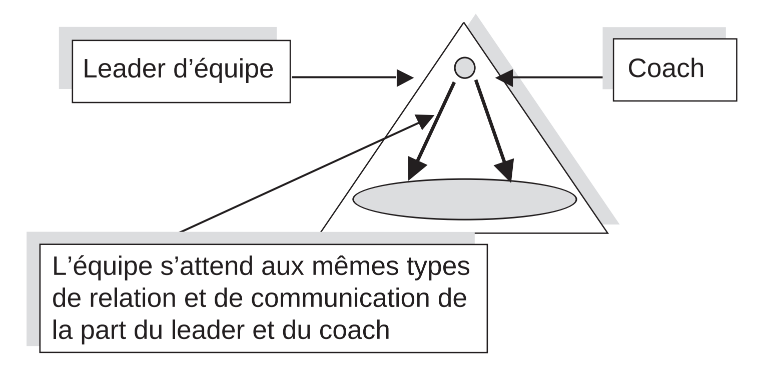
Place transférentielle du coach d'équipe (1)

1. Voir *Jeux de manipulation*, du même auteur, Éditions d'Organisation, Paris, 1995.

Quelle que soit l'équipe, celle-ci attend également du coach qu'il réagisse de la même manière que son patron.

Exemple

- *si* l'équipe attend que le coach sorte avec eux, prenne part à leurs activités sociales ou fasse la fête le soir, cela signifie que l'équipe attend du patron un même type de comportement amical et extra-professionnel ;
- *si* l'équipe attend du coach qu'il leur mâche tous les détails du travail à faire avant de commencer à mettre en œuvre un projet, cela peut signifier que le patron doit dépenser beaucoup d'énergie avant que l'équipe accepte de se lancer dans une quelconque activité.



Place transférentielle du coach d'équipe (2)

Les modèles de transfert sont d'excellents outils de diagnostic pour mettre à jour les interactions habituelles entre une équipe et son patron. Le moyen spécifique par lequel le coach est invité à agir peut être considéré comme un indicateur du mode relationnel habituel que l'équipe entretient avec son patron et vice-versa.

Sachant cela, le coach peut repérer toute invitation de comportements qui lui sont inhabituels. Toute interaction jugée « différente » ou « surprenante» pour le coach peut être un bon indicateur d'un processus interactif spécifique à l'équipe, dans l'interface avec son patron.

Bien entendu, le coach aura plus de difficultés à repérer les processus de transfert qui correspondent à son propre comportement quotidien ou à sa propre histoire personnelle ou professionnelle.

Pièges à éviter

Les processus de transfert sont souvent présents de manière inconsciente dès le début de la relation entre le coach et l'équipe et peuvent inclure la psychologie personnelle du coach. Par voie de conséquence, le coach ignore souvent ces processus de transfert et reproduit lui-même ou ses propres transferts personnels ou professionnels sur l'équipe.

Exemple

Une équipe fait appel à un coach, et au cours du travail, manifeste des difficultés dues aux absences répétées de leur patron « toujours en déplacement ». Le coach, à l'image de ce patron, est lui-même théoriquement responsable d'une équipe de coachs, mais peu efficace, étant toujours aussi en déplacement.

Cette situation illustre la nécessité de supervision pour tout coach professionnel. Les coachs d'équipe ont aussi besoin d'être coachés pour repérer rapidement leurs zones « d'ombre » ou leurs limites personnelles dans leur pratique de coaching.[1] Une supervision professionnelle et régulière

1. Quelques réflexions sur l'intérêt d'une supervision du coach seront abordées en conclusion de ce livre.

permettra au coach de mieux gérer les modèles de transfert d'équipe qui font miroir à ses propres limites psychologiques et professionnelles.

Une bonne connaissance des modèles de transfert offre souvent au coach des opportunités de réagir de manière inattendue (différente du patron ou différente de son premier réflexe) et ouvre ainsi une opportunité d'apprentissage de nouvelles habitudes comportementales collectives. Cela offre de nombreuses possibilités d'évolution autant pour l'équipe que pour le coach.

Exemple

- si une équipe a pour habitude de réagir sur le mode de la plaisanterie pour éviter toute situation embarrassante en espérant que le coach laisse faire ; alors garder son sérieux, jouer à celui qui n'a rien entendu et revenir au sujet embarrassant permet de mettre à jour la stratégie d'évitement ;
- dans un environnement très contrôlant, s'il y a trop de demandes de permissions inappropriées (tel que : « *Puis-je donner mon opinion ?* »), un refus sur le mode de la plaisanterie peut aider à déclencher des initiatives sans demandes préalables d'autorisation ;
- si le coach est perçu comme détenteur de la vérité (et a tendance, lui-même, à jouer ce jeu) et fait l'objet de demandes d'explications permanentes, il lui sera plus stratégique de demander aux autres membres de l'équipe de répondre.

Il pourra suggérer à l'équipe de considérer toutes les réponses comme autant d'options possibles. Cela permet de rééquilibrer l'énergie et de « donner » le pouvoir à l'équipe afin qu'elle apprenne à trouver ses propres solutions.

Des processus transversaux entre certains membres ou entre des sous-groupes au sein d'une équipe peuvent aussi se manifester afin de provoquer une réaction particulière de la part du

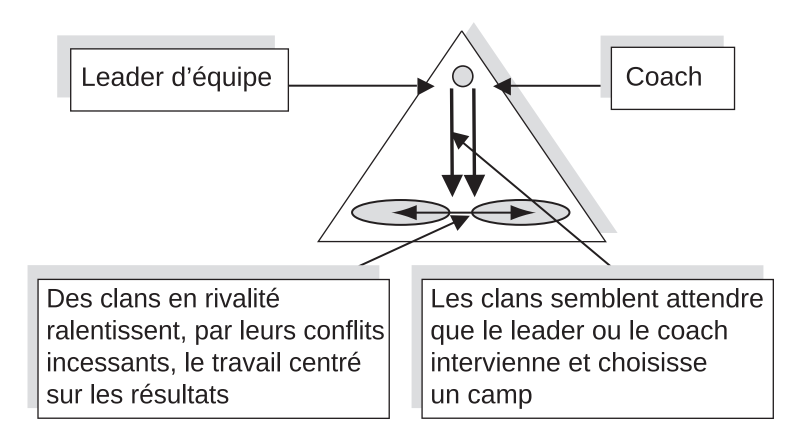
coach. Dans ce cas, l'équipe révèle peut-être vis-à-vis du coach une stratégie compétitive, triangulaire et interne qui se joue habituellement avec le patron.

Exemple

Au sein d'une équipe cliente, et sans qu'il y ait de rapport apparent avec le sujet, le coach observe une manifestation de profond désaccord entre deux « factions » ou clans, chacun sous le leadership d'un porte-parole.

Ce processus apparemment habituel à l'équipe limite son efficacité et sa capacité à se concentrer sur des objectifs professionnels. Il crée une forme de scission structurelle au sein de l'équipe. On peut rencontrer ce même type de « jeu » entre deux « anciens barons » ou membres influents qui chacun cherche à prendre le pouvoir sur l'équipe ou à se positionner pour prendre la succession du patron.

Cette situation peut indiquer un processus répétitif qui tenterait d'obliger le patron à choisir entre deux factions en compétition.



Place transférentielle du coach d'équipe (3)

Exemple

- le coach peut créer un effet de surprise en expliquant aux deux leaders qu'il semble qu'ils soient toujours d'accord pour n'être jamais d'accord, juste pour se compliquer la vie, et en leur donnant des exemples futiles de leur « conflit » apparent ;
- en allant plus loin avec une intervention paradoxale, le coach peut souligner que leur accord de ne pas être d'accord ne trompe personne, et valider l'excellente relation qu'ils cherchent à cacher à l'équipe par leurs prétendus malentendus. Il peut ensuite expliquer à l'équipe que chaque fois que les deux protagonistes paraissent être en désaccord, c'est qu'ils sont en parfaite entente pour prétendre le contraire (ce qui n'est pas faux) ;
- le coach peut également proposer que chaque autre membre de l'équipe puisse intervenir par un signal particulier (et drôle) dès qu'il repère que le processus répétitif est en train de se mettre en place entre les deux protagonistes ;
- paradoxalement, le coach peut aussi demander aux deux protagonistes de répéter plus souvent et plus professionnellement ce processus afin de vraiment faire la démonstration de leur compétence en la matière, puis de se féliciter de leur excellente coalition à chaque fois ;
- le coach peut demander au groupe de faire une liste de la fonction positive de ce désaccord. À quoi sert cette relation entre les deux protagonistes dans le reste du groupe ? Comment chacun y trouve un avantage non négligeable ? Quelles seraient d'autres options pour aboutir aux mêmes objectifs, tout en obtenant de meilleurs résultats ?

Au regard des différents exemples de transfert, nous voyons apparaître la complexité des processus interactifs propres à l'équipe, reproduits avec le coach, et renforcés de manière inconsciente par le leader. Ces processus « systémiques » et répétitifs peuvent être improductifs pour l'équipe.

En coaching d'équipe, les comportements habituels de l'équipe sont donc souvent réactivés face au coach qui devient alors un genre de « patron de substitution ». Une bonne connaissance

des interactions systémiques et des stratégies de manipulations triangulaires est très utile pour le coach afin de mettre en œuvre les interventions comportementales appropriées.[1]

Dans toutes ces situations de transfert, la réaction du coach face à l'équipe offre au patron du système client des options de comportements différentes de celles que ce dernier met habituellement en œuvre. L'observation de l'interaction entre le coach et l'équipe permet donc au patron de s'ouvrir à d'autres options comportementales. Dans le cas, le rôle du coach peut devenir modélisant à la fois pour l'équipe et son leader.

La métaphore familiale

Un moyen simple pour comprendre quelques processus inconscients relatifs aux processus de transfert est d'élargir notre champ de vision et de faire un détour vers la métaphore familiale.

En effet, les processus d'équipe ressemblent souvent aux situations stratégiques et politiques d'interactions familiales. La situation précédente entre deux factions rivales pour tester les limites de la patience du patron rappellent de très près les rivalités fraternelles pour s'attirer voire s'accaparer l'attention parentale. En fait, les situations de « jeu » familiales peuvent parfois aider le coach à comprendre les forces inconscientes en action au sein d'une équipe.

Exemple

Une équipe de direction résiste à l'arrivée d'un directeur général nouvellement nommé, tout en exprimant son regret du départ de l'ancien président fondateur qui a dirigé l'entreprise pendant quarante ans.

1. Alain Cardon, *Jeux de manipulation, op. cit.*

Ce phénomène se manifeste en dépit du fait que le nouveau patron est très compétent, charismatique et que sa carrière jusque-là est couronnée de succès. En apparence, il n'y a aucune raison objective pour que le nouveau directeur général soit rejeté ainsi.

Effectuons maintenant une métaphore familiale : les enfants d'une famille voient leur père quitter le domicile familial. Il est remplacé par un beau-père. Bien entendu, le nouveau venu n'est jamais le bienvenu. Quels que soient les torts de celui qui s'en va, il sera glorifié et regretté. Et quelles que soient les qualités du nouveau venu, il sera critiqué et rejeté. La réaction « affective » de l'équipe vis-à-vis du nouvel arrivant peut paraître tout à fait normale si l'on se place sur le plan de la métaphore familiale.

Exemple

L'exemple précédent d'une équipe de « patron-absent » accompagnée par un coach lui-même « manager-absent », s'apparente très certainement au modèle commun familial du « parent-absent », trop souvent en voyage.

En tant que coach, il est souvent utile de prendre en compte les modèles archaïques des métaphores familiales pour comprendre les jeux interactifs en cours au sein d'une équipe. Ce modèle métaphorique permettra au coach (et à l'équipe si l'image est partagée) de mieux comprendre le poids émotionnel de certains comportements, de certaines décisions et de certains changements vécus comme « lourds de conséquences », même s'ils présentent une apparence anodine.

Les problèmes de croissance trop rapide, de séparation, de besoins de reconnaissance, de jalousies, de difficultés face à l'échec ou à la réussite, et de changements d'établissement se produisent presque tous les jours dans le monde du travail.

À l'instar du milieu familial, de nombreuses situations de transition peuvent inconsciemment créer un stress émotionnel individuel et collectif et faire apparaître une réaction collective apparemment « anormale ». Un coaching d'équipe serait tout à fait indiqué pour accompagner ces transitions.

Pièges à éviter

Les métaphores familiales peuvent pousser le coach à suivre des difficultés qui concernent des problèmes plus personnels, ou partagés par quelques membres de l'équipe. Un dérapage vers un travail de coaching individuel ou thérapeutique, hors contrat, en sera le résultat.

Il est préférable d'orienter les membres de l'équipe qui ont besoin d'une aide personnelle vers les coachs individuels, plutôt que de vouloir régler toutes les réactions affectives ou émotionnelles indirectes qui pourraient se présenter au cours d'un coaching d'équipe.

Pièges à éviter

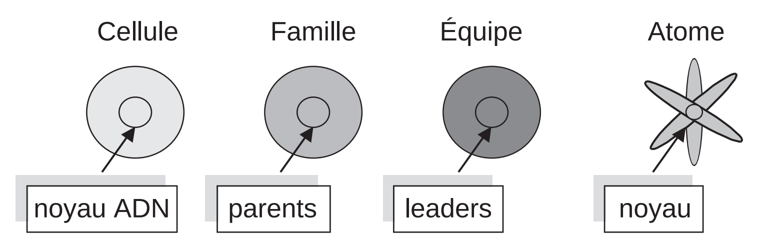
A vouloir être présent sur tous les fronts et à tous les niveaux, un coach d'équipe peut trop s'impliquer auprès de quelques individus et perdre la distance professionnelle nécessaire à un bon accompagnement collectif.

Il est utile en coaching d'équipe de garder en mémoire certains modèles de « jeux familiaux ». Certaines reproductions de stratégies ou de manipulations politiques familiales, de jeux, de thèmes archaïques, de scénarios et drames peuvent se jouer sur la scène professionnelle. Dans certains cas plus évidents d'entreprises familiales, c'est une reproduction des jeux

politiques privés de la famille fondatrice qui sont transférés sur la scène professionnelle.

Au sein d'organisations multinationales plus « neutres », les mêmes processus collectifs archaïques peuvent toutefois apparaître. Les équipes concernées par ce type de situation auront besoin d'un coaching centré sur des solutions[1] afin de se réorienter vers leurs objectifs professionnels collectifs. Il est utile de garder à l'esprit d'autres métaphores pour comprendre et parfois expliquer à l'équipe les structures et les processus interactifs en jeu : le coach peut utiliser des métaphores qui se rapportent à un pays, à un atome, à une cellule biologique, ou à tout autre organisme complexe pour partager des images métaphoriques en rapport avec la situation.

Ces images peuvent aider une équipe et ses membres à mieux percevoir ce qui se passe entre eux, et par extension à découvrir des options de solutions appropriées.



Modèles courants de systèmes

Pour comprendre et accompagner le travail en équipe, et pour proposer des métaphores efficaces et utiles, un coach peut aussi approfondir ses connaissances de l'approche système par une étude de la thérapie familiale, de la médecine holistique, de la mécanique quantique, de la macro-économie ou de l'écologie.[2]

1. Voir le chapitre III sur les approches centrées « solution ».
2. Sur ce sujet, lire de Fritjof Capra *Le temps du changement*, Éditions du Rocher, 1994.

Toutes ces applications de la théorie des systèmes peuvent aider à appréhender la complexité interactive et dynamique au sein de ses équipes clientes. Ces théories proposent souvent des schémas de résolution de problèmes et des stratégies de développement, qui par analogie, peuvent suggérer des options de solutions ou pistes d'évolution applicables à une équipe.

La co-responsabilité

En coaching d'équipe, il est souvent utile pour le coach de garder un point de vue qui consiste à « partager les responsabilités » des processus collectifs de façon égale entre tous les membres d'une équipe, patron compris.

Pièges à éviter

Il est important de se rappeler que comme au sein de tous les systèmes vivants collectifs, État, ville, entreprise, association ou famille, les équipes développent potentiellement des processus de « boucs émissaires », surtout en période de stress, quand tout va mal.

Le processus de bouc émissaire consiste à désigner parmi ses membres un responsable unique qui serait à l'origine de tous les maux (mots) collectifs.

Une équipe cherche à ranger le coach de son côté pour valider un processus de bouc émissaire lorsqu'elle désigne un de ses membres comme responsable pour tout ou partie de leurs imperfections et défaillances. L'équipe, une partie des membres, le patron et même parfois le coach peuvent être tentés de considérer qu'un des membres est plus responsable que les autres de certains comportements collectifs négatifs, et peuvent avoir envie de convaincre l'ensemble de ce point de vue.

Face à ce type de phénomène, un des rôles du coach est bien évidemment d'aider à développer la conscience que les responsabilités sont entièrement partagées entre *tous* les membres dans *tous* les processus et quant à *tous* les résultats d'une équipe. Chacun est responsable à 100 %.

Quelques stratégies de « bouc émissaire » viseront aussi les absents, le siège, les équipes transversales ou d'autres individus, systèmes ou groupes extérieurs à l'équipe. Naturellement, recentrer l'équipe sur ses propres responsabilités et sur sa propre capacité d'action lui permettra d'utiliser ses compétences pour trouver les solutions à ses problèmes et se développer. Le cas échéant, le règlement de compte qui consiste à se débarrasser d'un bouc émissaire résulte souvent en un report de la solution du problème à une date ultérieure, en se centrant sur un autre responsable, lui aussi à son tour cause de tous les maux du système.

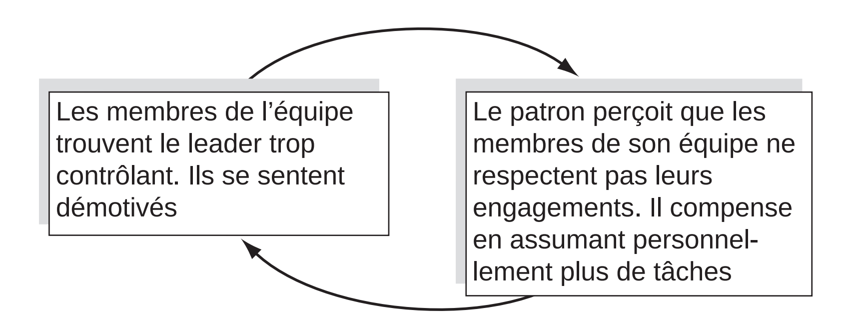
Selon le principe de co-responsabilité, *chaque* partie d'un système peut être considérée comme *entièrement* responsable de toutes les interactions au sein de l'ensemble, et en tout cas responsable de participer entièrement à ses modifications pour les rendre plus productives.

Le processus de bouc émissaire, contraire à la notion de coresponsabilité sert souvent à « polariser » la situation dans une équipe. Cela consiste à simplifier à outrance la complexité des interactions en les concentrant entre une faction collective « persécutrice » et une personne « désignée » dans le rôle de victime.

Exemple

Une équipe en situation de coaching rencontre de réelles difficultés dans la négociation d'une importante transition. Certains membres démontrent de manière très convaincante que leur patron est trop directif et interventionniste.

Ce dernier semble en effet engagé dans toutes les étapes opérationnelles, développant ainsi un management trop « contrôlant ». Selon les membres de l'équipe, il est, de toute évidence, la cause principale des piètres résultats de l'ensemble.



La polarité entre une équipe et son patron

L'exemple ci-dessus semble confirmer une forme de « polarité » auto-confirmante entre deux parties de l'équipe en opposition, chacune désignant l'autre comme responsable principale de l'interaction infructueuse. Il paraît évident que chaque partie utilise l'autre comme prétexte pour prolonger son cadre de référence et justifier son comportement.

Ce qui peut frapper le coach d'équipe est la relation binaire de l'interaction normalement propre à une relation à deux. Habituellement, par exemple, les relations à trois sont trois fois plus complexes qu'une relation à deux, les relations entre quatre personnes le sont six fois plus, les relations à cinq le sont onze fois plus, et ainsi de suite. Au sein d'une équipe de dix personnes, il peut exister jusqu'à quarante-cinq relations différentes entre deux de ses membres !

2 personnes | 3 personnes | 4 personnes | 5 personnes

1 relation | 3 relations | 6 relations | 11 relations

La complexité croissante des relations au sein d'un système

Pour sortir de l'impasse dans l'exemple cité plus haut, il s'agit donc pour le coach d'équipe d'amener celle-ci à exprimer la complexité interactive que l'on est en droit d'attendre.

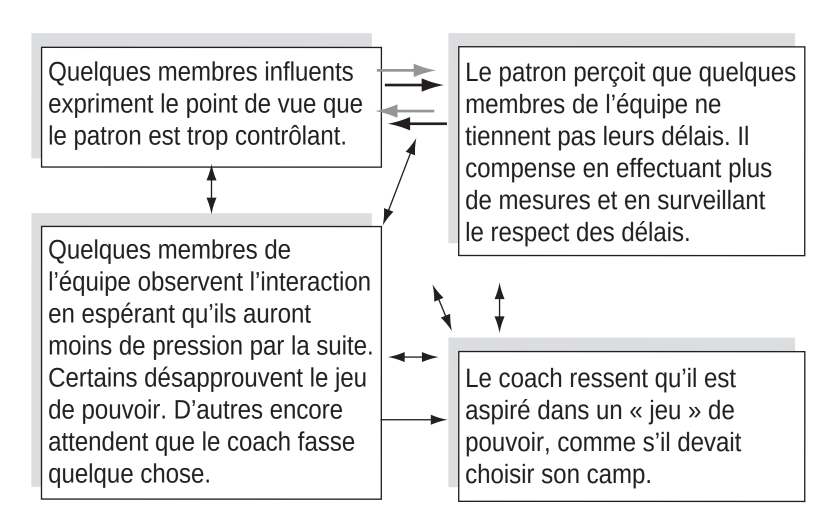
Le coach demande donc à l'équipe et au patron s'ils veulent sortir de leurs positions qui semblent bloquées, et ce qu'ils pourraient mettre en place pour y parvenir. Il cherche surtout à faire en sorte que chaque avis personnel soit bien exprimé et différencié de ceux des autres.

Vers un management de la complexité

Lors de ce travail, la situation décrite dans le cas de l'équipe citée plus haut apparaît peu à peu comme beaucoup plus complexe que ne le montre le premier schéma explicatif.

L'ensemble découvre à la fois qu'il n'y a pas deux membres de l'équipe qui ont une perception identique de la situation, pas plus qu'il n'en existe deux qui ont la même attente vis-à-vis du patron.

Le diagramme suivant présente la même situation avec un peu plus de complexité et peut révéler qu'il y a davantage de points de vue et de besoins au sein de l'équipe que ceux exprimés par un ou deux membres influents, dans le cadre d'une polarité trop simpliste.



Révéler la complexité de l'interaction

Cela nous amène à une approche plus complexe des systèmes en interactions sans doute plus près de la réalité. Il apparaît dans cet exemple qu'il est bien plus utile qu'un coach se concentre sur la structure ou *la forme* des interactions dans une équipe plutôt que sur *le contenu* ponctuel présenté par certains de ses membres.

Se concentrer sur la forme des interactions conduit à coacher ce qui se passe *entre tous* les membres de l'équipe tandis que se concentrer sur *le contenu que présentent quelques membres* conduit plus souvent à un coaching individuel au sein d'une interface réductrice. Porter son attention sur les formes interactives complexes engage presque automatiquement tous les membres de l'équipe et fait apparaître la question de la co-responsabilité de l'ensemble.

Exemple

- quels avantages peut-on tirer d'un rôle d'observateur ?
- quels avantages peut-on tirer de la position de victime (bouc émissaire) ?
- quels avantages y a-t-il à assumer un rôle de sauveteur ?
- quelle est la stratégie du persécuteur ?
- en quoi le patron y trouve son compte ?
- en quoi le coach lui-même est-il personnellement concerné ?

À l'extrême, on peut considérer que bien souvent c'est *la forme des interactions* qui mettent en avant les fondements caractéristiques d'une équipe. Les équipes peuvent se ressembler par leur structure apparente, par exemple si l'on considère deux restaurants au sein d'une même chaîne. Mais les *rôles* assumés par certains membres *et la forme* que suivent les interactions dans chaque équipe seront toujours très différents.

De même, ce qui fait le spectacle à Broadway, c'est les rôles des acteurs et la *forme* des interactions dictées par la pièce et sa mise en scène. Un des acteurs peut partir, être remplacé, et en toute tranquillité le spectacle pourra continuer. Le changement d'acteurs ne change pas grand chose aux interactions et à leur résultat.

The show must go on ! Un coach retrouve ceci presque à l'identique dans de nombreux processus interactifs au sein d'équipes. Dans certaines organisations, il semble quelquefois que le « passé personnel » ait été effacé depuis longtemps, au travers de nombreuses mutations, restructurations, et autres reconfigurations et réengineerings. Mais il apparaît à la longue que seules les personnes sont parties ou ont changé de poste. Un passé collectif résiduel continue à être présent dans les *formes* interactives.

C'est le même « spectacle qui continue » toujours, avec une interprétation tout à fait caractéristique d'interactions spécifiques, propres à l'équipe voire à l'organisation. Au sein de réunions d'équipe, au cours de supervisions, la *forme* des interactions entre des rôles presque prévisibles au sein de certaines équipes donne souvent l'impression de répétitions sans fin d'un même processus interactif, quel que soit le sujet à l'ordre du jour.

Le coaching d'équipe consiste donc souvent à aider une équipe à changer son « show » collectif, son processus interactif répétitif, plus qu'à changer les personnes ou les interprétations personnelles des rôles de chaque acteur dans la pièce. Dès lors que le coach choisit de se centrer sur une interaction particulière au sein d'une équipe, il sera souvent opportun d'impliquer tous les membres de l'équipe dans ce travail. Les processus en cours, les interactions stériles entre quelques personnes et la reproduction des rôles habituels ne sont rarement de la seule responsabilité d'un ou de quelques membres. Ils concernent toute l'équipe.

Les indicateurs d'engagement

Un des points importants qu'un coach d'équipe se doit d'évaluer est le degré d'engagement des membres vis-à-vis de l'équipe en tant que système et en matière de résultats. Souvent les équipes utilisent la notion d'engagement pour exprimer leur frustration au sujet du comportement de certains membres concernant leur présence, leur respect des délais, la qualité de leur énergie ou d'autres critères quelquefois relativement flous.

Quelques « indicateurs » permettent de repérer le degré d'engagement des membres à l'égard de leur équipe et de les aider à clarifier et à développer leur notion d'engagement. Il semblerait, à l'usage, que ces indicateurs sont plus ou moins interculturels, nécessitant quelquefois une simple clarifica-

tion au niveau d'une équipe particulière. Ils s'adressent à ce qui est quelquefois appelé les « règles du jeu », l'éthique, l'engagement, ou même le professionnalisme au sein d'une équipe. Ils sont en relation avec quelques dimensions spécifiques du travail en équipe, que nous reprendrons au cours des chapitres suivants : l'espace-temps, l'énergie, les résultats.

Les trois indicateurs de management de l'espace-temps concernent les réelles capacités de l'équipe et de chacun de ses membres à manager son temps dans un cadre précis.

- La **ponctualité** est la capacité à être à l'heure et à fournir un travail en temps et en heure. Les personnes ayant des difficultés dans ce domaine seront généralement en retard aux réunions et souvent aussi dans le respect des délais. Ils pourront entraîner des frustrations chez les autres membres respectueux des délais et des horaires. Ces derniers considéreront que les retardataires sont moins impliqués dans l'atteinte des objectifs, moins engagés envers l'équipe.
- La **présence** est la capacité à rester concentré en réunion, évitant les conversations téléphoniques, sorties inopinées, discussions en aparté, ou tout autre forme d'interruption provoquée par un membre, par l'équipe elle-même ou par l'extérieur.
- La **confidentialité** concerne la capacité à garder en interne tout ce qui se dit au sein du groupe ainsi que les ressources qui lui appartiennent, qui ne doivent pas en sortir. Partager les informations ou les ressources avec une personne extérieure à l'équipe peut être considéré comme une infraction à une règle de confidentialité pouvant mettre l'équipe en danger.

Les indicateurs suivants concernent les capacités de l'équipe et de chacun de ses membres à déployer l'énergie nécessaire pour atteindre les objectifs collectifs.

- La **réactivité** et pro-activité est la capacité à agir de façon appropriée et immédiate afin d'améliorer les résultats, quels

que soient le domaine d'intervention et les compétences d'une personne ou de l'équipe. Cette réactivité agit dans le domaine de la solidarité collective, centrée sur les résultats.
- La **confrontation** est la capacité à formuler sa désapprobation de façon positive et résolutoire face au comportement inadapté d'un des membres ou de l'ensemble de l'équipe, au vu des exigences de la profession ou du secteur d'activité, afin d'élever le niveau d'efficacité. Les membres d'une équipe, responsables et engagés, ne se désintéressent pas d'un comportement individuel ou collectif inapproprié, et n'attendent pas que le patron intervienne ou que la situation se dégrade.
- L'**assiduité** concerne la capacité à durer ou suivre dans le temps. Il s'agit du facteur de persévérance dans le développement des comportements professionnels appropriés énumérés ci-dessus. Un comportement professionnel efficace mais épisodique n'est en effet pas suffisant.

Ces indicateurs sont souvent implicites dans les milieux professionnels et enfouis dans l'esprit de chacun. Le coach peut permettre à chacun *en temps réel*, de prendre conscience de son engagement mesurable, ainsi que celui de l'équipe, et aider l'ensemble à le développer.

Nous constatons que ces « règles du jeu » implicites sont souvent « plus ou moins » respectées par l'ensemble de l'équipe, provoquent des désapprobations ou des frustrations selon le niveau d'exigence des uns et des autres, et méritent un rappel régulier.

Pièges à éviter

Le rôle du coach d'équipe n'est surtout pas de s'ériger en gendarme, ni même de lister d'office l'ensemble de ces indicateurs.

Il lui serait préférable de se positionner en accompagnateur sur le sujet qui mérite réflexion et l'engagement de chacun. Quelle que soit la maturité de l'équipe vis-à-vis de l'ensemble de ces indicateurs, il est donc souvent utile pour le coach d'aider son équipe cliente à les rendre explicites. Cela permet de clarifier les attentes des uns et des autres, comme chacun des engagements individuels au sein de la dynamique d'équipe.

D'autres indicateurs concernent la capacité de l'équipe à mettre en place quelques limites éthiques. Ceux-ci méritent souvent clarification dans des contextes interculturels, et quelquefois au sein d'une même culture. Si cela semble évident pour certains, la pratique dans différentes organisations internationales et différentes cultures, a montré que de nombreuses équipes avaient besoin de se remémorer quelques principes essentiels de comportement collectif et de poser des limites acceptables par l'ensemble comme par l'environnement social.

Le premier concerne le contrôle personnel, ou la capacité à maîtriser ses émotions afin de limiter les **« passages à l'acte »**. Il s'agit surtout, par exemple, de maîtriser ses pulsions de colère et de violence, verbales ou physiques, et de maîtriser également ses sentiments d'attraction et de séduction (harcèlement sexuel) vis-à-vis des membres de l'équipe. Cela touche à beaucoup de « malentendus » interculturels, cause de nombreux échecs à l'exportation.

Le second concerne la **consommation de substances** qui modifient les capacités mentales telles que les drogues dures ou douces, l'usage d'alcool, de tabac, et en général l'abus de toutes autres substances ayant un effet néfaste sur la santé ou le mental. Le but est de rappeler à l'équipe les lignes de conduite précises et de s'assurer qu'elles sont bien respectées. Il est commun de constater que si un seul de ces principes éthiques n'est pas respecté dans un système donné, par exemple dans

une famille, tous les autres principes peuvent être transgressés. Les milieux qui acceptent un abus d'alcool, dérapent dans la violence et dans le harcèlement humain sous ses différentes formes.

Le rôle du coach est bien entendu de modéliser un comportement juste et de rester vigilant dans le repérage et le partage sur l'ensemble de ces indicateurs, d'une *façon positive et résolutoire*. Il s'agit d'accompagner l'équipe dans son approche et sa conduite éthique et professionnelle quand le besoin s'avère utile et nécessaire.

2

Outils structurels de coaching d'équipe[1]

Le coaching d'équipe dans l'« ici et maintenant »

Il est courant d'affirmer que pour accompagner une équipe, le coach avisé se place résolument dans « l'ici et maintenant ». Cela veut dire qu'il « colle » à la réalité d'un travail opérationnel effectué par une équipe cliente afin de l'accompagner dans le développement de son potentiel, pour l'aider à devenir plus performante.

Très prosaïquement, il s'agit d'abord d'écouter en réunion d'équipe ce qui se passe *entre* les personnes, puis d'utiliser ce qui apparaît dans les interactions pour accompagner l'équipe dans sa recherche de performance. Cette première définition souligne la qualité nécessaire d'écoute active et de disponibilité créative de la part du coach d'équipe. Mais après avoir

1. Une première version de ce texte initialement écrit par l'auteur en anglais en mai 2002 fut traduit en français par Christiane Hubert.

développé ses capacités d'écoute et d'observation du « ballet » systémique manifesté par une équipe, comment un coach se sert-il de « l'ici et maintenant », concrètement ?

Plus techniquement, le travail d'un coach dans « l'ici et maintenant » permet d'aider l'équipe à prendre conscience de sa façon d'être et de faire au sein de deux dimensions fondamentales très différentes et souvent complémentaires :

- En ce qui concerne « l'ici » de l'équipe, il s'agit de la gestion de ses interactions dans son espace, son territoire, ou encore sa géographie. Il est question « ici » de la dimension stratégique ou même « politique » de la géographie de l'équipe.

Cette dimension apparaît dans son espace interne aussi bien que dans ses interactions avec son environnement. À chaque instant d'une réunion, l'observation et l'intervention du coach peuvent donc concerner ce qui se passe dans l'espace évolutif de l'action.

- En ce qui concerne le « maintenant », il s'agit de la gestion du temps, des rythmes et de la cadence de travail de l'équipe.

Il est question « maintenant » de la gestion des délais et de la dimension temporelle des projets de l'équipe, quels qu'ils soient, de façon linéaire ou simultanée suivant un plan, ou de façon émergeante suivant ses cycles, avec ou sans à-coups, à partir de leurs décollages jusqu'aux atterrissages.

Après la première prise de conscience par l'équipe de ses habitudes et stratégies dans son maniement de l'espace et/ou du temps, il s'agit pour le coach de l'accompagner dans sa découverte de différentes façons de mieux « se manager » au sein de l'une et l'autre de ces deux dimensions. Ces deux dimensions sont d'une importance primordiale, fondamentalement structurantes sinon structurelles. Pour concrètement aider une équipe à se développer, la participation d'un coach

d'équipe à des séquences de réunion *in situ* (espace) ou « en temps réel » lui donne donc un terrain privilégié d'observation et d'intervention. C'est cela le coaching d'équipe « dans » l'ici et maintenant, présenté dans chacune de ces dimensions et avec plus de détails et quelques exemples ci-dessous.

L'espace en coaching d'équipe

La géographie de l'équipe

Il est très utile pour le coach d'équipe d'observer la géographie globale de l'équipe cliente. Une vision territoriale de l'équipe, comme s'il s'agissait d'une sorte de « mobile » artistique et mouvant ou de « constellation » dynamique lui permet d'obtenir des indications précises sur les affinités, les antagonismes, les coalitions, les clans et les sous-groupes au sein de l'équipe.

En premier lieu, dans le cadre d'une réunion d'équipe, l'observation du positionnement géographique de chaque membre par rapport aux autres permet de repérer les relations, coalitions et antagonismes sous-jacents qui influencent les interactions au sein l'équipe.

À priori, par exemple dans une salle de réunion, nous proposons que les positionnements géographiques relatifs entre les membres d'une équipe, avec son leader et le coach ne doivent « jamais » être considérés comme un hasard.

Exemple

Au début d'une réunion, un coach remarque le positionnement des participants tels qu'ils se sont installés dans la salle, en leur proposant d'observer leur place et ce qu'elle révèle. Aussitôt un participant intervient, argumentant que cela ne révèle rien, car étant arrivé le dernier, il a pris la dernière place qui restait dans la salle.

Il se trouve justement, que cette personne était la dernière recrue au sein de l'équipe.

Pour aller plus loin :

- qui s'assoit à côté de qui et en face de qui ?
- quels sont les sous-groupes composés de membres en proximité immédiate ?
- qui gravite souvent autour du patron ?
- quels sont les espaces ou « ruptures » dans la géographie du groupe ?
- qui s'assoit à l'avant et qui se met au fond ?
- qui change de place régulièrement, qui garde la même ?
- qui se positionne aux extrémités ?
- qui reste en dehors du cercle et qui se met au centre ?

Pièges à éviter

Lorsque vous observez la géographie d'un ensemble, n'en tirez pas de conclusions trop hâtives. Une même disposition géographique peut révéler des dynamiques d'équipes sous-jacentes très différentes (et exceptionnellement, un cigare quelquefois est vraiment un cigare).

Toutes les stratégies géographiques observables au cours de coaching d'équipe et qui se répètent pendant les pauses et les repas, sont d'excellents indicateurs des relations voire des réseaux d'influence au sein du système client.

Exemple

Quels que soient les résultats de votre observation, coacher la mobilité de l'équipe en conservant un principe de « circularité »[1] est un excellent outil de transformation du système.

Cette stratégie d'intervention consiste à suggérer ouvertement aux membres de l'équipe de changer de place, de demander à l'un ou l'autre de se mettre plus au centre ou au contraire plus à l'extérieur.

Ceci permet :

- de mettre en évidence et d'interrompre des coalitions évidentes entre les participants ;
- d'aider une personne trop « collée » à une autre ou au patron à prendre de la distance ;
- d'intégrer un membre de l'équipe habituellement exclu ;
- de développer une capacité d'adaptation, une ouverture au changement.

Bien entendu, dans le cadre de ce travail géographique, il est aussi utile pour le coach d'équipe de tenir compte de sa propre position géographique, au sein du système, et de savoir la modifier à bon escient.

1. Notion développée plus en profondeur dans le chapitre V.

La position du coach d'équipe

Le coach peut lui-même provoquer ou modéliser une mobilité relative au sein de son équipe cliente en évitant de s'asseoir à la même place ou à côté de la même personne deux fois de suite.

Il peut modéliser un comportement souple en saisissant toutes les opportunités pour changer de place, prendre sa chaise et se placer de manière à avoir un autre angle de vue, ceci afin de modifier l'équilibre de la salle et ainsi faciliter la mobilité et la circularité.

Exemple

Pendant les réunions, la meilleure position pour le coach est de se placer soit en dehors du cercle, soit dans le cercle en tant que co-participant.

Sauf lors de quelques rares exceptions, par exemple pour modéliser un rôle au cours d'une séquence, rester au cœur de l'action pour gérer, aider ou guider l'équipe, n'est pas une posture efficace de coaching d'équipe. Si par exemple le coach préside ou anime l'équipe au cours des réunions, ceci contribue à renforcer la dépendance de l'équipe vis-à-vis de lui et par voie de conséquence vis-à-vis du patron. Cette position freine le développement de l'autonomie de l'équipe, sa capacité à « s'auto-encadrer ».

Il en est de même lorsque l'équipe se centre sur ses résultats, son suivi, ses décisions. La gestion de tous ces processus gagne fortement à être « déléguée » ou assurée par l'équipe elle-même. En conséquence, la meilleure position géographique pour un coach est souvent une situation « non centrale », périphérique, voire franchement extérieure au groupe.

Écran
Faciliteur (membre de l'équipe)
Coach
Leader

Position du coach en supervision de réunions

En tant que coach, il est parfois utile de spécifier clairement son propre choix de positionnement géographique et d'en clarifier les différences.

Exemple

« Lorsque je m'assois dans le cercle, j'interviens en tant que participant et j'attends d'être managé par l'animateur de la réunion. Lorsque je me positionne en dehors du cercle, je choisis d'observer les processus en action et je ne souhaite pas que vous sollicitiez ma participation ».

Une utilisation stratégique du positionnement géographique du coach d'équipe lui permet de développer une conscience de sa place dans les interactions au sein du système, puis de la modifier pour créer de la mobilité en son sein. Cette stratégie est utile pendant *tout* le temps vécu au sein de l'équipe cliente.

Pièges à éviter

Un participant aborde souvent le coach en aparté, et l'accapare pendant le repas ou lors d'une pause pour lui poser des questions ou offrir des informations complémentaires.

Si cette information ou question véhicule un tant soit peu d'enjeux, il est utile de demander au participant de restituer son commentaire à l'ensemble de l'équipe dès la reprise du travail, puis de s'en assurer en lui donnant la parole dès que le groupe se retrouve en salle. Il s'agit bien ici de privilégier les échanges collectifs, aux dépens des apartés à deux ou trois.

Ce comportement modélisant du coach permet de rééquilibrer la communication collective dans certaines équipes où une trop grande part des échanges se font à deux ou à trois, derrière les scènes, éventuellement avec le patron de l'équipe.

Pièges à éviter

Un coach considère que les temps de repas sont « hors contrat de travail » et se fait plaisir pour y développer une relation privilégiée avec un membre de l'équipe qui a attiré son attention.

Il est certain que les autres membres de l'équipe relèveront ce comportement préférentiel et l'interprèteront : relation privilégiée ? intérêt particulier ? tentative de séduction ? développement d'une coalition afin de satisfaire un objectif ou un intérêt personnel ? Quelle qu'en soit la perception, ce comportement peut fragiliser la position du coach *d'équipe*.

Si d'aventure le coach a besoin de formuler une demande personnelle à un des membres de l'équipe, il gagnerait à la formuler en toute transparence en grand groupe, au vu et su de l'ensemble de l'équipe.

Modéliser les positions stratégiques et utiliser la géographie de la salle pour coacher l'équipe permet de faire prendre conscience que chaque positionnement influence les interactions au sein de l'ensemble.

Exemple

Le coach peut suggérer que les réunions soient organisées dans des lieux différents à chaque fois. Chaque nouveau lieu devient une opportunité pour l'équipe de devenir plus mobile. La mobilité et le changement dans la géographie entraînent des changements dans les modes interactifs et cela développe en retour une plus grande créativité et réactivité.

Travailler sur l'aspect géographique en réunion est un excellent tremplin pour suggérer à l'équipe de prendre en compte son environnement professionnel tel que l'agencement des bureaux et la proximité ou l'éloignement des membres de l'équipe. Dans certains cas, des équipes ont ainsi opté pour réaménager leur environnement de travail afin d'y permettre plus d'échange.

Le principe de circularité appliqué à la géographie de l'équipe est un moyen très efficace pour démêler des habitudes relationnelles anciennes et des routines de communication. En provoquant une nouvelle proximité ou en mettant de la distance entre certains membres, il se crée de nouvelles relations et interfaces ce qui permet à l'équipe d'accéder à de nouvelles perceptions et de nouvelles solutions.

La triangulation

La « triangulation » est un outil comportemental qu'un coach d'équipe peut mettre en œuvre pour créer de la circularité ou de la mobilité au sein des échanges entre les participants.

Cet outil utilisé en coaching d'équipe, en supervision de réunion comme au sein d'ateliers dédiés peut modéliser un comportement facilitant pour tous les membres de l'équipe, surtout en réunion.

C'est à la fois un outil pratique de coaching d'équipe et une méthode pour développer la fluidité et l'interaction entre les membres du système client. Cette méthode consiste à mettre en œuvre des comportements simples qui sont à même de créer, rediriger ou stimuler la « circularité » ou fluidité dans la communication entre les membres.

Exemple

Une discussion s'éternise pour les raisons suivantes :

- un membre traîne en longueur sur sa présentation ;
- un autre défend avec insistance et force détails son point de vue ;
- deux ou plusieurs membres se livrent bataille pour convaincre l'équipe de se ranger du côté du plus fort ;
- une bonne moitié de l'équipe est passive ; la circularité ou la fluidité a disparu au profit d'une interaction centrée sur quelques personnes,
- etc.

La technique de « triangulation » consiste simplement et de diverses façons à ouvrir la *forme* de la communication en invitant une troisième ou une quatrième partie à participer à l'interaction.

Les polarités relationnelles sont des modèles répétitifs de communication qui consistent à exclure une partie des membres de l'équipe, au profit d'une position dominante, individuelle ou à plusieurs, qui porte tant sur le contenu que le processus. Les polarités peuvent être contre-productives et révéler les limites des interactions au sein d'une équipe.

Un coach avisé et compétent peut, de manière efficace, dévier les polarités et recréer la circularité au sein de l'équipe par la mise en œuvre de quelques comportements de « triangulation ».

Exemple 1

Un jeu subtil de regard balayant consiste à regarder les *autres* membres de l'équipe tandis que l'un d'entre eux parle, fait une présentation ou développe une idée.

Chaque fois qu'un membre de l'équipe réussit à capter le regard d'une personne, du coach ou du patron, il se sent invité à poursuivre son discours en accaparant son attention. Il crée ainsi une relation privilégiée ou une polarité avec la personne dont il a « capté » le regard, le coach ou le patron, tandis que tout le reste de l'équipe écoute.

Un jeu de regard circulaire et constant de la part du coach, avec le reste de l'équipe, aura pour effet de suggérer à l'interlocuteur de s'adresser à l'ensemble du groupe pour reconnaître leur présence, les intéresser, obtenir leur participation.

Exemple 2

Le coach peut faire entrer en scène un membre particulier et inattendu en lui demandant son avis sur un sujet puis regarder les autres participants pour provoquer leur réaction. Ceci permet de réorienter et de stimuler la discussion, comme par exemple : « *Qu'est-ce que tu en penses Michel ?* » et regarder Henri et Julie pendant que Michel donne son avis.

Lorsqu'une personne, le coach ou le patron devient le principal auditeur ou la « cible » de la discussion, les autres membres de l'équipe sont, de fait, relégués à un rôle secondaire

d'observateur. Ils peuvent ainsi petit à petit se sentir disqualifiés, exclus, non concernés et s'installer dans diverses formes de passivité.

Exemple 3

Le coach peut donner un point de vue tout à fait différent et créatif sur un sujet défendu avec conviction par l'un des membres, puis sortir de la discussion en regardant ses notes personnelles, ou d'autres membres de l'équipe pour les inciter à participer.

Certaines polarités se caractérisent par des positions de « pensée unique» ou par la focalisation sur une « seule manière » de résoudre un problème. Ces polarités peuvent être réorientées par le coach par la modélisation de propositions inhabituelles, des solutions hors normes ou des manières de penser différentes.

Pièges à éviter

Cette stratégie peut devenir contre-productive si le coach prend à cœur de défendre *son* idée, créant ainsi une nouvelle polarité, cette fois-ci centrée sur lui-même.

Ces stratégies de triangulation ou de « réorientation » du débat sont surtout efficaces si le coach d'équipe les met en œuvre au sein de l'équipe cliente d'une manière légère, rapide et efficace, puis rapidement les abandonne. En général, il est conseillé que le coach reste en périphérie des discussions propres à l'équipe, qu'il garde une distance neutre par rapport au contenu opérationnel en restant à la frange des processus interactifs de l'équipe.

Le coach peut aussi créer une triangulation en posant à l'équipe une question sur le processus :

Exemple 4

« *Combien de temps allez-vous prendre pour résoudre ce problème ?* » ou « *où en êtes-vous sur les décisions que vous vouliez prendre en cours de discussion ?* » ou encore, « *comment pourriez-vous aborder cette situation de façon tout à fait originale ?* »

L'objectif de ces interventions de coach d'équipe est aussi de modéliser la triangulation. Petit à petit, il s'agit d'apprendre à l'équipe à réorienter son énergie. À terme, plus l'équipe triangule d'elle-même, moins le coach intervient dans le processus interactif de l'équipe, plus cela permet à chacun de gagner en liberté et en créativité, et à l'équipe de devenir performante.

Une étude de cas

Le cas réel décrit ci-dessous de façon extensive est tiré d'une séquence de coaching d'équipe de type « supervision de réunion » effectuée au sein d'une équipe de cadres. Il a pour but d'illustrer la mise en œuvre de quelques principes présentés ci-dessus.

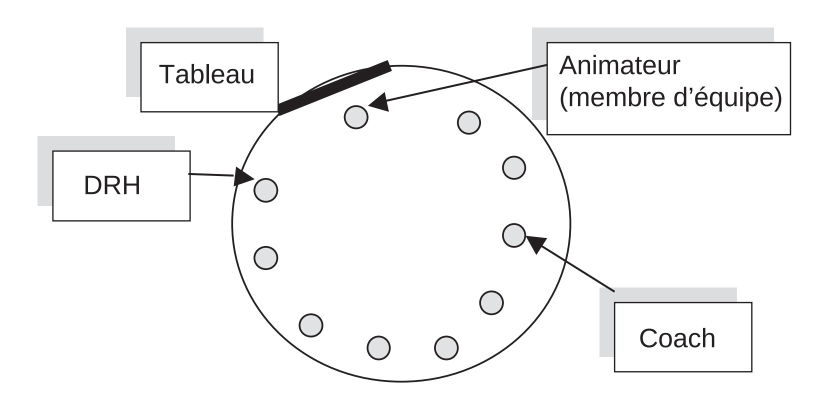
Le contexte

Une équipe départementale d'une organisation étrangère (pays de l'Est) est en réunion. Les membres sont assis en demi-cercle, face au tableau conférencier. La séquence de travail à l'ordre du jour concerne la mise en œuvre et le suivi d'un nouveau système d'évaluation annuelle du personnel, piloté par le DRH.

Le DRH est membre de l'équipe immédiatement supérieure, le comité de direction. Il est présent dans la réunion pour cette séquence, et assis à une des extrémités du demi-cercle, proche des tableaux conférenciers, non loin de la porte. Sa position géographique illustre bien sa position extérieure à l'équipe.

Le coach accompagne à la fois le comité de direction et l'équipe départementale depuis plusieurs années lors « d'ateliers » espacés de six mois, compte tenu des impératifs de déplacement. Il est assis au sein du groupe.

La réunion est animée ou facilitée par un des membres de l'équipe du département concerné. La responsable officielle de cette équipe est absente de la réunion, pour des raisons médicales.



La géographie initiale

La réunion révèle quelques « difficultés de communication » entre l'équipe départementale et le DRH. Selon les dires, ce malaise semble refléter le malaise général qui perdure entre le département des Ressources Humaines et le reste de l'entreprise.

Le problème

Quel que soit le projet dans le passé, le DRH, comme son équipe, développe dans son coin et en expert des procédures de management du personnel, puis les parachutent dans l'entreprise en se souciant peu des contraintes et besoins opérationnels des managers. Même si les méthodes qu'il développe semblent utiles voire nécessaires, la façon de les mettre en œuvre ne convient pas à l'encadrement. Celui-ci souhaite être consulté, voire associé, au développement des nouvelles procédures, et souhaite plus d'accompagnement et de formation lors de leur mise en œuvre.

Pendant que différents membres de l'équipe expriment leurs souhaits et revendications au DRH, celui-ci reste silencieux et observe le groupe de sa position périphérique. Cette position géographique et son mutisme semble accentuer une interaction de bouc émissaire au sein de l'équipe (perçue par le coach, et éventuellement confirmée par la position corporelle plutôt défensive du DRH).

Lorsqu'enfin le DRH prend la parole, c'est pour s'adresser directement au coach et lui demander des conseils :

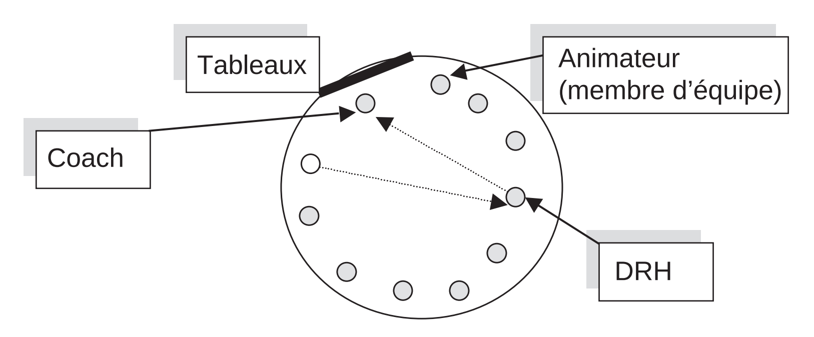
– « *Selon vous, que pourrais-je faire ?* »

Le coach reformule la question autrement, en balayant du regard l'ensemble de l'équipe, manifestement ignorée lors l'interaction précédente :

– « *Voulez-vous travailler sur ce problème maintenant ?* »

Ayant obtenu un acquiescement général, dont celui du DRH, il se lève et annonce :

– « *Dans ce cas, je vous propose de changer de place. Prenez la mienne* » dit-il au DRH, en quittant sa propre chaise et en l'accompagnant. Il prend ensuite la chaise du DRH, initialement en bordure du groupe pour la mettre face au groupe et devant les tableaux conférenciers.



Le déplacement stratégique des acteurs

Se tournant vers le facilitateur, qui se déplace, prenant une place au sein du groupe, le coach lui annonce :

– « *Nous en avons pour à peu près dix minutes.* »

Le repositionnement

Le coach se tourne alors vers le DRH, et lui demande :

– « *Quelle différence ressentez-vous dans votre nouvelle position, au sein du groupe ?* »

D'abord surpris par la question, le DRH exprime une différence superficielle au niveau de son champ de vision : il ne voit pas les mêmes choses de sa nouvelle place au sein du groupe. Il voit mieux les tableaux et moins le groupe lui-même, puisqu'il en fait partie.

La même question est ensuite posée aux autres membres du groupe sur leur perception de la nouvelle position géographique du DRH. Différentes perceptions plus impliquantes sont exprimées, dont une concernant une nouvelle proximité : quand il est « dans le groupe », le DRH est ressenti plus comme s'il devenait un partenaire ou quelqu'un « d'égal » aux autres membres. De son siège précédent, il était perçu comme étant plus extérieur au groupe.

Certains membres du groupe mentionnent que lors de réunions, le DRH ne choisit jamais une place *dans* le groupe, mais se positionne toujours à sa périphérie. Le DRH prend conscience du fait qu'il choisit systématiquement la même place géographique, même lors des réunions du comité de direction, et partage cette réflexion avec l'équipe. L'échange concernant ces perceptions continue.

Le coach exprime :

– « *Ces perceptions sont intéressantes* » puis il demande au DRH à nouveau :

– « *Que* ressentez-vous *de différent dans cette nouvelle position, au sein du groupe ?* »

Le DRH exprime encore sa nouvelle vision des tableaux et du groupe, mais n'exprime pas d'émotion particulière. Le coach insiste, en se penchant en avant et en créant un contact visuel plus direct et plus exclusif avec le DRH :

– « *Quelle serait une* émotion *différente. Pas ce que vous voyez, mais que vous* ressentez. »

Après un silence, le DRH s'ouvre à partager une autre dimension. Il évoque un sentiment « d'oppression », de manque de distance, voire de manque d'air dans cette nouvelle place au sein du groupe.

Le coach reformule et obtient confirmation :

– « *Donc en vous insérant au sein du groupe, vous avez plutôt des sensations ou des sentiments négatifs, asssociés à une perte de recul, un manque d'espace. Prenez le temps de bien sentir comment cela vous affecte.* »

Le coach suggère aux voisins immédiats du DRH de se rapprocher de lui en le « collant » un peu plus. Après un instant de silence, il reprend la parole pour demander au DRH s'il veut bien regarder les membres du groupe autour de lui, un à un.

Peu à peu le DRH développe un nouveau contact visuel avec chacun. Quand ce tour est terminé, le coach lui demande :

– « *Dans votre nouvelle position au sein du groupe, au-delà de ce que vous perdez, percevez-vous la possibilité de nouveaux sentiments positifs ou la possibilité de nouveaux potentiels que vous n'aviez pas à partir de votre ancienne place ?* »

Le DRH confirme qu'il se sent aussi plus proche des autres et que s'il sent une gêne due à cette proximité, la communication pourrait aussi devenir plus directe à partir de sa nouvelle place.

Il exprime aussi qu'il ne soupçonnait pas qu'une différence géographique dans une réunion pouvait tellement influencer sa perception des autres et du réseau de relations.

Le coach demande alors aux autres membres du groupe d'exprimer ce qu'ils ressentent de la nouvelle position du DRH et du potentiel qu'elle révèle. Après quelques commentaires, le coach propose au groupe de faire des parallèles entre le travail effectué et la place réelle du département RH dans l'entreprise par rapport aux autres départements. Il propose aux membres du groupe de suggérer différentes façons de matérialiser un repositionnement de la DRH au sein de l'entreprise qui leur conviendrait ainsi qu'au reste de l'entreprise.

Pendant cette discussion, le coach se lève et déplace sa chaise pour se remettre au sein le groupe, à sa périphérie, et d'un geste à destination de l'animateur, lui signale que l'animation de la suite de ce travail est maintenant sous sa responsabilité.

L'animateur gère le groupe dans un travail plus pratique centré sur l'élaboration de processus plus interactifs avec le département des Ressources Humaines qui permettrait à l'ensemble des cadres de se sentir plus intégrés dans l'élaboration des procédures de management du personnel.

Une exploration

Suite à ce travail mené par le groupe, le coach demande au DRH s'il veut continuer un peu plus loin. Le DRH d'abord surpris, affirme être intéressé par un approfondissement.

Le coach reprend alors une place centrale devant le groupe en déplaçant sa chaise à nouveau. Il annonce qu'il y en a pour cinq minutes. Il demande alors au DRH :

– « *Maintenant que vous avez experimenté une nouvelle place au sein du groupe, y a-t-il une autre place que vous pourriez ou aimeriez essayer ?* »

Après réflexion, le DRH répond au coach « la vôtre », réponse qui suscite plusieurs rires au sein le groupe.

Le coach dit alors :

– « *Pour le moment c'est ma place* » (rires à nouveau).

– « *Mais telle qu'elle est placée, continue le coach, ma chaise pourrait aussi évoquer la place du leader de cette équipe, voire au niveau de l'entreprise, celle du PDG. Est-ce ce type de place qui pourrait vous intéresser ?* »

Après un silence un peu gêné, le DRH accepte l'interprétation en disant qu'il serait sans doute et à terme intéressé par une position de leader plus opérationnel que celle que représente son poste actuel.

Le coach lui dit que cette option de carrière pourrait lui être intéressante, il lui propose de travailler en individuel avec un autre coach afin de mieux définir ce qu'il veut faire à terme et pour préciser les moyens nécessaires pour y arriver.

Il lui fait remarquer qu'entre-temps, la place périphérique qu'il occupe ne lui permet :

- ni d'appartenir vraiment au groupe en tant que membre à part entière ;

- ni d'expérimenter une place de leader lui permettrant de faire le saut qui consisterait à franchement diriger.

De plus la place périphérique qu'il choisit ne convient pas plus aux autres membres du groupe qui n'arrivent pas à établir avec lui une interaction ou collaboration fructueuse.

Le coach propose au DRH, avec l'aide du groupe en présence, et peut-être en discutant avec ses pairs du comité de direction, d'avancer dans sa recherche d'une place de partenariat un peu plus paritaire qui correspondrait mieux à sa position fonctionnelle au sein de l'organisation, et qui conviendrait mieux aux attentes des uns et des autres.

Pour la séquence de travail qui suit, le coach rend l'espace d'animation au faciliteur de la réunion et se déplace avec sa chaise à la fois hors du groupe et du demi-cercle, en position d'observation, pour signaler qu'il n'interviendra plus. Comme peut illustrer la séquence ci-dessus, le coaching d'équipe dans « l'ici » nécessite donc une observation et une « manipulation » de ce que l'on pourrait appeler la « géographie politique » de l'équipe.

Ce travail peut aussi inclure des indicateurs qui révèlent ou illustrent la relation de l'équipe avec son environnement plus large. Cela concerne les interactions qui ont lieu avec l'environnement de la réunion, la place ou la géographie de la salle dans le bâtiment, l'utilisation des moyens à disposition, leur profusion, leur qualité ou leur manque, les interruptions utiles ou dé-structurantes issues de l'extérieur.

Ce travail géographique est souvent ressenti comme très réel et concret. Il n'est pas rare que suite à un coaching centré sur cette dimension territoriale, une équipe décide de re-décorer ou de réaménager son espace professionnel, de mieux gérer ses interfaces avec son environnement, d'échanger les emplacements des bureaux de certains membres, voire de déménager tous ensemble dans un autre lieu pour se modeler un

environnement interne plus propice à l'efficacité et à la réussite collective. Cette approche du coaching d'équipe en fait un outil particulièrement adapté à l'accompagnement d'entreprises en transition dans la mesure où celles-ci se posent presque systématiquement le problème de la modification de leurs paramètres territoriaux.

Le travail en sous-commissions

Il existe une autre façon de « trianguler », en jouant sur la constitution de l'équipe et sur sa géographie collective lors de séquences de réunion. À un moment donné et pour différentes raisons, un coach peut proposer à son équipe cliente de travailler en sous-ensembles, sous-groupes ou sous-commissions, le temps d'une séquence.

La première raison, la plus évidente, pour créer des groupes de sous-commissions est de créer les conditions nécessaires qui permettent plus de communication ou d'échange au sein d'une équipe trop conséquente. Les grands groupes, en effet, tendent à intimider certains, à limiter ou formaliser les échanges. De la même façon les grands groupes favorisent les polarités relationnelles, limitent la fluidité des échanges

Il est utile, cependant, avant de proposer une configuration de travail en sous-groupes, de réfléchir au *sens symbolique ou métaphorique* que peut véhiculer telle ou telle configuration.

Exemple

Pour effectuer un travail préparatoire, d'instruction ou d'étude d'une décision, un coach peut :

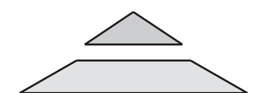
- proposer à une équipe de direction constituée de trois divisions opérationnelles de faire cette préparation en trois sous-groupes, qui chacun représente les intérêts d'une des divisions.



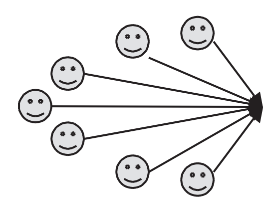
Trois sous-groupes parallèles qui chacun représentent les intérêts d'une division

- proposer à une équipe de direction « élargie » comprenant des niveaux –1 et –2 de faire ce travail en deux sous-groupes, chacun constitué d'un des niveaux hiérarchiques.

Deux sous-groupes hiérarchiques qui chacun travaillent sur la clarification de leur cadre de référence



- proposer à une équipe dont les membres sont assez individualistes, de chacun réfléchir de son côté face à une feuille de papier, pour ensuite échanger leurs réflexions en grand groupe.



Travail préparatoire individuel mis en commun par la suite

Chacun de ses exemples illustre que le coach d'équipe propose une *forme* de travail qui correspond à la structure réelle de l'équipe. Si la *forme* de travail en sous-groupes « colle » à la réalité de l'équipe cliente, cela permettra une meilleure formulation sur le *fond* des préoccupations, en respectant les différences essentielles.

Aussi, comme dans les trois cas cités ci-dessus, il convient souvent de demander au patron de réfléchir seul, de son côté.

Pièges à éviter

A l'inverse de la stratégie proposée ci-dessus, de nombreuses équipes proposent des configurations de sous-groupes plus ou moins « transversales » qui tendront à atténuer ou faire disparaître les différences importantes, intrinsèques à l'équipe.

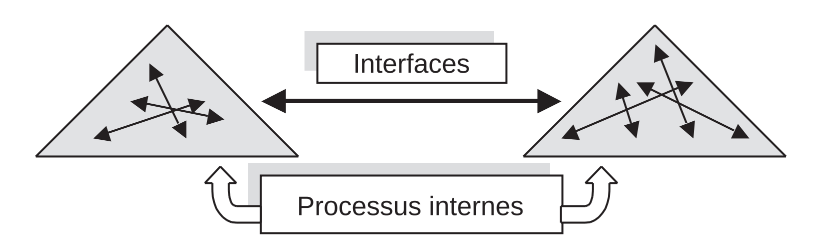
Sauf cas particulier, il convient souvent de révéler les différences inhérentes à la réalité quotidienne de l'équipe, voire de les souligner, afin de coacher l'équipe sur la façon de les traiter, plutôt que de faire disparaître les différents « conflits d'intérêt » en constituant des sous-groupes trop « consensuels ».

Le sens d'une configuration particulière de travaux en sous-groupes peut aussi correspondre à une recherche stratégique. Si l'équipe de direction envisage, par exemple, la mise en œuvre d'une réorganisation au sein de son entreprise, le coach d'équipe peut en permettre une expérimentation partielle, avant sa mise en œuvre.

Exemple

Une entreprise internationale structurée par pays, en quatre divisions, souhaite se réorganiser en deux *business-units*, par famille de produits.

Pour préparer cette « reconfiguration » de l'entreprise, le coach propose un travail en *deux* sous-commissions, chacune constituée de membres à priori intéressés par l'avenir d'une des familles de produits.



Sous-commissions = nouvelles divisions

Au-delà de la production factuelle ou du contenu de travail de chaque sous-ensemble, l'analyse des *processus de travail* au sein des deux sous-commissions et de leur *interface* par la suite permet d'expérimenter certains paramètres de la nouvelle structure.

Les processus de travail au sein des deux sous-groupes et dans leurs interfaces peuvent révéler les forces et limites au sein de chacune des nouvelles *business-units* envisagées comme dans leur interaction. Ce travail stratégique permet au comité de direction de tester les effets d'une nouvelle géographie particulière par le biais de sous-commissions « métaphoriques », avant de la mettre en œuvre dans la réalité.

Lors d'un travail en sous-groupes, il est conseillé de faire en sorte que chaque sous-groupe soumette son travail ou ses options de décision *par écrit*. Il est entendu que chaque sous-groupe propose une liste d'options de décision applicables à l'ensemble de l'équipe. Pendant ce temps, afin de souligner le caractère délégant du processus de travail, le patron et le coach restent en dehors des groupes (une excellente opportunité pour coacher le leader en individuel).

Lorsque les deux groupes sont ultérieurement réunis, les listes manuscrites sont distribuées à l'ensemble du groupe, et le patron s'engage à valider les décisions dans des délais courts.

Pièges à éviter

Après ce travail, lorsque l'ensemble de l'équipe se réunit, il souhaite en général procéder à la *présentation* du travail de chaque sous-groupe. Dans ce cas, la présentation consiste souvent à rediscuter, voire à renégocier toutes les propositions de décision.

Le processus de travail en sous-groupes révèle quelques principes sous-jacents aux réunions : pour chaque membre d'une équipe, on peut parfois supposer que la vraie motivation personnelle pour vouloir participer aux réunions est surtout que rien n'échappe à son contrôle.

En subdivisant l'équipe en sous-groupes, les membres sont placés dans la situation où au moins une partie des discussions et des décisions échappe à leur contrôle, et ils où se doivent de faire confiance à l'autre groupe dans leur analyse et dans le choix de solutions qu'ils proposent pour l'ensemble.

Pièges à éviter

Les équipes demandent souvent que les sous-groupes soient formés par des membres représentant les différents secteurs de responsabilité. Cette approche peut toutefois maintenir un contrôle indirect sur les décisions de l'autre sous-groupe.

Il est beaucoup plus efficace que chaque sous-groupe soit composé « d'experts » concernés par les résultats et très différents de l'autre groupe, pour engendrer des approches et des résultats réellement différents, et créer une triangulation.

Pièges à éviter

Garder la même configuration à chaque réunion reviendrait à créer deux sous-équipes, chacune avec sa structure, ses façons de penser et ses structures interactives. Il est important de demander à l'équipe de veiller à ce que les sous-groupes soient différents à chaque réunion.

Ce type de coaching place le patron et le coach dans un contexte de délégation. Si les sous-équipes doivent mutuellement se faire confiance, le coach et le patron aussi font confiance à l'ensemble. Rappelons que le patron est bien entendu toujours le décisionnaire final, validant les propositions de décisions ou les recommandations avant qu'elles soient mises en œuvre par l'ensemble de l'équipe.

Cette délégation donne aussi au coach l'occasion d'évaluer avec le patron les progrès réalisés par l'équipe et de planifier les étapes suivantes. Inutile de préciser qu'il est important que le coach et le patron partagent avec l'équipe toute décision prise au cours d'une éventuelle séance de coaching individuel effectuée à l'occasion.

Le temps en coaching d'équipe

Il est coutumier, pour beaucoup d'*individus* en entreprise, de parler de leur problème *personnel* de gestion du temps avec les quelques leitmotiv habituels : le temps perdu en réunion, le manque de temps, la surcharge de travail, les délais trop courts, les pertes de temps en déplacement, le temps qui leur échappe accaparé par les autres, les abus du management des agendas en réseau, etc.

Il est aussi coutumier de constater que les *équipes* au sein desquelles ce temps si précieux est dilapidé ne font rien pour mieux le gérer *collectivement*. La gestion du temps est depuis

trop longtemps considérée seulement comme un problème personnel à résoudre par des individus ou à deux. Il est possible, voire beaucoup plus pratique et opérationnel, de trouver des solutions à des problèmes de gestion du temps lorsque l'on définit ceux-ci comme des problèmes d'équipe. Il s'agit alors de trouver des solutions collectives.

Le temps d'une *équipe* appartient d'abord au *collectif*. Ceci en fait un axe de travail primordial pour une *équipe* accompagnée par un coach. L'observation et la recherche de solutions dans le domaine de la gestion du temps en coaching d'équipe concerne donc l'axe du « maintenant », dans le travail de coaching sur « l'ici et maintenant » collectif.

En supervision de réunion, il est utile *d'observer l'adéquation entre ce qui est dit* et *ce qui est fait dans l'utilisation du temps collectif*, comme il est utile d'en révéler les incohérences.

Pour traiter ce thème central, nous abordons ci-dessous :

- ➡ un premier principe d'impartialité dans la gestion du temps du coach d'équipe dans sa relation avec chacun des membres du système client ;
- ➡ quelques outils plus particulièrement centrés sur la gestion du temps de l'équipe même, telle que cette compétence se manifeste au sein de réunions supervisées.

Le principe d'impartialité

Pendant des élections démocratiques, afin d'assurer une information impartiale, les médias ont l'obligation d'accorder le *même* temps de parole ou de couverture médiatique à chacun des candidats. Nous conseillons au coach d'adopter ce même « principe d'impartialité » dans sa gestion du temps avec chacun des membres de l'équipe cliente, et de modéliser ce comportement auprès du leader de ce système.

Pièges à éviter

Lorsque l'on accompagne une équipe en coaching, il arrive souvent que le patron ou qu'un des managers formule une demande de coaching individuel, et que le coach soit bien tenté d'accepter.

Dans ce cas, il faut savoir qu'un des niveaux de coaching risque fort d'en subir les conséquences. En effet le coach risque de trop s'impliquer :

- soit dans les relations individuelles avec certains membres de l'équipe et ainsi perdre la « distance » stratégique nécessaire pour avoir une bonne vue de l'ensemble de l'équipe ;
- soit dans sa relation avec le système collectif. Il risque alors de subordonner les demandes individuelles aux enjeux de l'équipe.

Bon nombre de coachs refusent de coacher en même temps une équipe et un des membres de l'équipe, y compris le patron. Si d'aventure un besoin de coaching individuel se fait ressentir ou s'exprime, la demande est soutenue et orientée vers un autre coach.

Pour développer une position d'impartialité, le coach d'équipe se centre surtout sur l'ensemble et veille à équilibrer le temps de travail et de relation de façon équitable avec chaque membre. Bien entendu, il n'y a aucun problème à être proche des uns et des autres, à condition d'être aussi proche ou aussi distant envers une personne qu'avec chacune des autres au sein de l'équipe.

Pièges à éviter

Le danger des relations privilégiées se vérifie également dans la « métaphore familiale » où certains parents affichent une préférence apparente en passant plus de temps avec un ou l'autre de leurs enfants, favorisant ainsi jalousie et ressentiment.

En coaching d'équipe, les difficultés vont rapidement se développer si le coach est perçu comme partial, plus ou moins attiré par certains membres que d'autres. Cela ne signifie en aucun cas que le coach doive pour autant se montrer distant, bien au contraire.

Exemple

Au début d'un coaching d'équipe, il est intéressant pour le coach de créer des coalitions authentiques avec chacun des membres du système client. Ces coalitions peuvent s'appuyer sur des intérêts très personnels et très différents, et peuvent être ensuite publiquement partagées avec les autres de manière équitable.

Aussi, un des membres de l'équipe peut être coaché individuellement sur une situation particulière à condition que ce coaching soit fait en présence de l'équipe et que celle-ci soit tout de suite encouragée à accompagner de façon active cette personne dans son développement.

Pièges à éviter

Si une coalition trop forte est perçue entre le coach et le leader de l'équipe, celle-ci peut avoir la perception que le travail de coaching se fait au profit du patron plutôt que pour assurer le développement impartial de l'équipe dans son ensemble.

Coacher le patron sur ses difficultés peut être très utile à condition que ce travail soit fait en présence de l'équipe, ou en toute transparence avec cette dernière. Ce travail individuel avec le patron peut obtenir le soutien de l'équipe et servir à développer la co-responsabilité du groupe à trouver et mettre en œuvre des solutions souhaitables pour l'ensemble.

Un coaching personnel auprès du patron, effectué au sein de son équipe peut donc aboutir au développement d'une meilleure co-responsabilité collective. L'équipe peut mettre en œuvre plusieurs actions à même d'alléger les difficultés du patron ou de faciliter ses progrès. Ce type de travail peut être préparé avec le patron et sert à modéliser une « éthique » de développement professionnel au sein de l'équipe tout entière. Une position d'impartialité ou équidistante entre le coach et chaque membre de l'équipe est indispensable pour ce genre de travail.

Une impartialité dans la gestion du temps de coaching est une stratégie qui peut servir de modèle pour l'équipe dans sa propre gestion du temps. Elle peut aussi apprendre à développer de manière équitable *toutes* les interfaces au sein du système. Cette stratégie de coaching s'adresse réellement à l'*équipe* car elle favorise la croissance de l'ensemble sans privilégier certains de ses membres au détriment des autres.

L'allocation du temps de travail

Lors d'un coaching d'une équipe en réunion, il est utile de bien observer la façon dont l'équipe manage ses différents ensembles de temps : une séquence de réunion, une réunion, une suite de réunions sur un an, par exemple. Les réflexions ci-dessous illustrent un certains nombre de thèmes qui peuvent être sujet au coaching d'équipe.

Au niveau d'une réunion, d'abord, il est utile d'observer l'ordre et la durée des séquences-sujets telles qu'elles sont inscrites à l'ordre du jour :

temps →

Sujet	A	B		C	D		E	F
Durée	1 h	10 min	pause	45 min	30 min	pause	1 h 10	30 min

La gestion du temps d'une réunion

L'organisation du temps d'une réunion véhicule énormément d'informations sur l'équipe concernée, de façon indirecte et métaphorique. Il est donc utile pour un coach et son équipe cliente de trouver le *sens* d'un ordre du jour : ce qu'il signifie, véhicule et renforce. Pour ce faire, il suffit de poser quelques questions :

- que signifie le fait que l'équipe ait attribué *une place* particulière à un sujet au sein d'une réunion (début, milieu, fin) ?
- que signifie le fait que l'équipe ait alloué *une durée* particulière à ce sujet ?
- quels sujets n'apparaissent pas à l'ordre du jour alors qu'ils devraient y figurer ?
- lesquels ne devraient pas y figurer ?

Les réponses à ces questions et quelques autres peuvent donner matière à réflexion à chaque équipe.

Pièges à éviter

Ne pas se laisser emporter par des débats de responsabilité : à qui la faute ? *L'équipe* a choisi de fonctionner de cette façon, et cela a un sens. Lequel ?

Selon les réponses, les prises de conscience, les volontés de changement, un axe d'évolution commence bien entendu par :

- la ré-allocation du temps attribué à chaque séquence ;
- le changement dans l'ordre des sujets au sein de l'ensemble d'une réunion.

Exemple

Une organisation hôtelière s'étonne de son incapacité à développer son commercial alors qu'elle recrute de nombreux experts externes qui chacun démissionnent à leur tour, très frustrés, après quelques trimestres.

Un regard sur l'ordre du jour des réunions révèle que les premières séquences, et les plus longues, concernent systématiquement des sujets de restauration. Les sujets commerciaux sont toujours relégués à la fin des réunions, lorsque le temps manque et que l'énergie de l'équipe est désespérément basse. Bien entendu, au-delà de la prise de conscience, diverses stratégies de modification s'imposent, comme de proposer à l'équipe de commencer ses réunions par les thèmes habituellement disqualifiés et placés à la fin, ou alors d'inclure ceux qui sont habituellement traités en huis clos, hors réunion, entre quelques membres influents.

Il est aussi possible de revoir les principes d'allocation du temps et d'instaurer arbitrairement, comme en politique, le principe d'égalité de temps de passage dans les médias, lors de campagnes électorales.

Les débordements

Il sera utile au coach comme à l'équipe cliente de prendre conscience des séquences-sujets qui débordent le temps

alloué, puis des séquences-sujets qui en subissent les conséquences et se retrouvent avec moins de temps que ce qui était initialement prévu. Dans la mesure où le temps alloué en réunion peut être symbolique de l'allocation générale de moyens dans l'équipe coachée, il existe souvent une correspondance entre les séquences-sujets qui débordent dans le temps et les départements et divisions qui dépensent le plus, ou dépassent leurs budgets.

De la même façon, les conséquences de ces dépassements sur les autres départements ou divisions plus « pauvres » sont bien illustrées par la gestion du temps en réunion. Il est habituel de constater que les premières séquences de réunion, celles jugées à priori comme plus importantes, dépassent souvent leur temps alloué. Naturellement cela a pour conséquence de raccourcir les ressources en temps des sujets traités en fin de réunion, lorsque les participants perdent leur concentration et se préparent à partir. Là aussi, diverses options plus ou moins « normatives » ou prescriptions peuvent être mises en œuvre par une équipe à la recherche d'un nouvel équilibre.

Exemple

- tous les dépassements sont refusés, ce qui oblige chacun à mieux préparer ses sujets, et mieux gérer son temps ;
- les « rallonges » ne sont plus accordées, sauf quelquefois en fin de journée, *après* les séquences-sujets allouées et respectées.

Pièges à éviter

Si le coach glisse dans un rôle de « gardien du temps » en devenant lui-même normatif, l'équipe risque de rapidement lui « déléguer » cette responsabilité afin de ne pas l'assumer elle-même.

Alors l'apprentissage de la gestion du temps de l'équipe ne se fera pas avec la même responsabilité. Il est utile pour le coach de demander à son équipe cliente de préciser et de formaliser des règles du jeu plus efficaces s'il constate un écart important entre l'ordre du jour et la réalité de la réunion. S'il sort de sa réserve et confronte le groupe trop souvent, il deviendra trop central. Le résultat de *l'équipe* risque d'être moins performant à terme.

Le rythme de chaque séquence

Pour chaque séquence de réunion, souvent de dix minutes à une heure environ, il est utile pour le coach et l'équipe de suivre la qualité du rythme de travail : quelle est la qualité de méthode et la concentration du groupe lors du démarrage, au milieu et lors de la conclusion de chaque séquence, et quelle peut être la signification de ces rythmes ?

- ➡ est-ce que l'équipe commence mal pour mieux s'organiser au milieu et finir avec trop de pression ou en « chausse-pied » ?
- ➡ est-ce qu'elle commence bien, pour se perdre au milieu et finir en « queue de poisson » ?
- ➡ est-ce qu'elle est un peu poussive au départ pour ensuite trouver un bon rythme et finir en beauté ?

Idéalement, bien entendu, une réunion dans son ensemble devrait avoir un bon rythme, bien cadencé du début à la fin, à la façon d'un coureur de fond. Ce rythme soutenu correspondrait à la bonne gestion du temps de n'importe quel travail bien cadencé, et devrait se retrouver lors de chaque séquence de réunion.

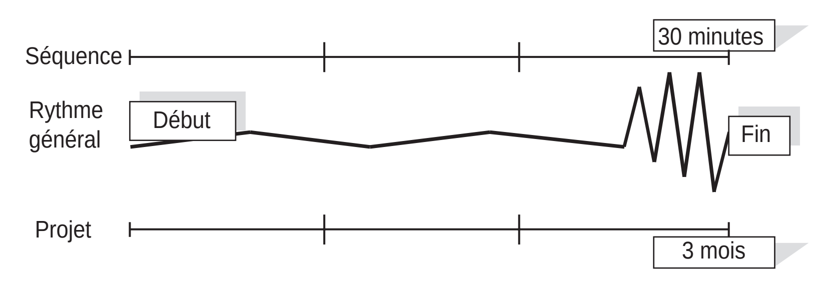
La réalité semble indiquer que les équipes illustrent *au sein de leurs réunions* la façon dont elles gèrent leur concentration et leur énergie *dans leurs projets*. En observant le rythme

d'une séquence de réunion de quelques minutes, il est donc possible pour une équipe et son coach d'extrapoler la qualité de la gestion d'un projet par cette même équipe, par exemple sur trois mois. (Illustration ci-dessous).

La gestion d'une séquence est donc le reflet de la façon dont une équipe traite *ce même sujet* ou type de sujet dans sa réalité quotidienne. Dans ce cas, on n'observera pas les même phénomènes et rythmes lors d'une séquence de réunion portant, par exemple, sur l'entretien annuel du personnel et sur la campagne de lancement d'un nouveau produit ou encore sur un autre sujet purement opérationnel. Les différents rythmes illustrent les différents niveaux d'intérêt.

Exemple

Dans une division opérationnelle, une séquence de réunion sur l'organisation et le suivi des entretiens annuels qui doivent avoir lieu entre le 1er janvier et la fin mars est prévue pour durer 30 minutes. La réunion commence mal, continue avec un manifeste manque d'intérêt de la part de presque tous les participants et finit au chausse-pied afin de terminer la séquence dans les temps.



Rythme de conduite de réunion sur l'entretien annuel

Nous pouvons faire l'hypothèse que la majorité des entretiens annuels sous la responsabilité de cette équipe seront effectués de façon un peu forcée la dernière quinzaine du dernier mois, avec une qualité relativement médiocre, afin de finir dans les délais.

Si les autres séquences de réunion de ce département opérationnel sont gérées de façon plus efficace, nous pourrions conclure que c'est le sujet « entretien annuel », ou « RH » qui suscite dans cette équipe un intérêt secondaire, au point d'affecter la qualité de la séquence en réunion.

Le suivi de réunions

Enfin, le suivi des différents thèmes et projets, *d'une réunion à l'autre,* offre au coach et à son équipe cliente une multitude de champs d'observation, d'analyse et d'amélioration :

- ➡ quels sont, manifestement, les dossiers centraux, quels sont ceux les plus périphériques, et pourquoi ne pas changer de priorité ?
- ➡ quelles préoccupations sont des « arlésiennes » qui régulièrement réapparaissent, mais ne sont jamais vraiment traitées jusqu'au bout ?
- ➡ quels sont les projets traités en « danseuses » qui coûtent cher en argent ou en énergie, mais qui ne rapportent pas grand chose ?
- ➡ quelles décisions sont oubliées, ou ont disparues à tout jamais dans des « trous noirs » ?
- ➡ quels sont les problèmes « cycliques », à chaque fois traités comme s'ils apparaissaient pour la première fois ?

Le coach peut aider son équipe cliente à se poser les bonnes questions sur sa façon de se suivre et se mesurer dans le long terme. Elle peut vouloir établir des points de passage obligés,

des critères de mesure ou de réussite, des procédures de suivis et d'évaluation qui permettront à l'ensemble de mieux s'inscrire dans la durée.

L'observation des réunions d'une même équipe dans le temps permet de la voir à l'œuvre dans une dimension qui devrait être évolutive et stratégique : son fonctionnement *dans la durée* centré sur des thèmes fondamentaux.

Si le contenu des réunions ne s'inscrit pas dans un temps plus large, saisonnier au moins, annuel si possible, l'équipe manquera souvent d'horizon, de stratégie ou de vision. Dans ce sens, le coach peut accompagner son équipe cliente lors d'une analyse de l'ordre du jour de ses dix dernières réunions mensuelles et de toutes les décisions qui y furent prises. L'équipe peut ensuite décider des changements stratégiques qu'elle devrait mettre en œuvre pour aboutir à de meilleurs résultats au cours des dix prochaines réunions, celles qui encadrent l'année à venir.

Le changement dans l'espace-temps

Pour le coach d'équipe, l'ensemble des phénomènes territoriaux et temporels abordés ci-dessus peut révéler une forme habituelle, une cohérence globale.

Exemple

De façon régulière, par exemple, les places périphériques dans les réunions d'une équipe sont prises par des responsables de départements secondaires, dont les séquences de réunions déjà courtes sont écourtées encore plus après avoir été placées en fin de journée.

Le coach peut aussi observer que *toutes* les séquences de réunions menées par une même équipe se déroulent selon le même rythme.

Exemple

Toutes les réunions d'une même équipe manifestent un démarrage fulgurant et une fin en queue de poisson, sans décision. L'équipe fait régulièrement diversion avec un sujet imprévu introduit à la hussarde, présenté comme très important.

Ces « cohérences » spécifiques à l'équipe cliente peuvent alors reposer sur des critères culturels plus profonds, peut-être propres à l'organisation ou reposant sur des habitudes, des croyances ou un cadre de référence institutionnel beaucoup plus large.

Dans ces cas, le coach accompagnant vers le changement risque de rencontrer une résistance plus forte que prévue. Le « symptôme » gestion du temps et le « révélateur » géographique n'est quelquefois qu'un indicateur d'habitudes ou de croyances beaucoup plus profondes liées au cadre de référence identitaire de l'équipe ou de l'organisation. Dans ce cas, souvent, le changement ne passe pas. Dans ce cas aussi, « l'ici et maintenant » peut offrir au coach d'équipe une multitude d'options de « petits changements » anodins qui restent dans l'ordre du possible et qui ont le mérite d'être à la fois apparemment inoffensifs et ancrés dans l'action. Ces « petits changements » consistent par exemple à proposer ou prescrire :

- ➡ une question essentielle, posée à la mauvaise personne ;
- ➡ à une personne de se déplacer, à deux autres de déjeuner ensemble tous les jours pendant deux semaines, à une autre encore d'assumer un rôle inhabituel dans la réunion ;
- ➡ de raccourcir un temps prévu à l'ordre du jour, ou alors de le rallonger, alors que c'est « inutile », juste pour voir ;

- de sortir toutes les tables de la salle, ou d'aller travailler ailleurs ;
- de commencer une réunion par sa fin ;
- de faire un « petit » travail imprévu, sur un sujet « gratuit » ;
- de s'asseoir dans le fauteuil d'un autre ;
- de façon dogmatique ou paradoxale quelque non-sens plein de vérité du genre « la fonction réelle des réunions en entreprise, c'est de nous assurer que rien ne change ni ne nous échappe. C'est pour cela qu'il est indispensable d'y participer activement » ;
- de quitter la salle avec le leader de l'équipe ;
- de refuser de donner ou de faire quelque chose perçu par tous comme urgent et « indispensable ».

Le sens précis de chacun de ces petits changements n'est pas important en tant que tel. Le plus important quelquefois est de simplement créer de la surprise, du jeu, du mouvement, des interstices dans le système interactif, afin de créer des lieux de respiration, de surprise et d'adaptation. Les changements plus importants, les transformations plus profondes, pourront avoir lieu, mais un peu plus tard, lorsque l'équipe aura appris à leur faire de la place.

Pour une équipe comme pour son coach, « l'ici et maintenant » ou l'espace-temps est donc le lieu créatif par excellence où de tout petits changements deviennent possibles. Ceux-ci en permettront d'autres plus importants, à terme, lorsque le principe de fluidité (ou de « circularité » abordé plus tard) sera acquis, redevenu naturel.

3

Le coaching de performance

L'énergie et les résultats d'équipe

LORS DE SÉANCES DE COACHING, une équipe peut donner l'impression d'être extrêmement performante. Ses réunions démarrent à l'heure, tout le monde est présent, les séquences de travail se suivent avec rigueur, les membres participent de façon respectueuse les uns des autres, les sujets sont traités avec méthode et les décisions sont prises de façon efficace.

Malgré tout cela, quelquefois, il manque un petit « quelque chose ». En effet, au-delà du travail sur « l'ici et maintenant » concernant la gestion de l'espace et du temps d'une équipe, de nombreux indicateurs de performance concernent les façons dont une équipe *déploie* son énergie pour atteindre ses résultats. Tout simplement, il ne suffit pas qu'une équipe sache bien *gérer* sa cohérence au sein d'une unité de lieu et de temps

pour assurer de bons résultats. Ces derniers dépendent aussi de la capacité de l'équipe à se centrer sur l'essentiel de sa raison d'être : l'atteinte, voire le dépassement de ses objectifs.

Au-delà de la bonne gestion de la structure de l'équipe, il faut donc qu'une bonne *énergie* individuelle et collective existe, puis qu'elle soit mobilisée et mise en œuvre de façon efficace et suffisamment concentrée pour assurer l'atteinte ou le déplafonnement des objectifs.

Finalement, quelle que soit la rigueur de la structure, c'est bien le développement et la concentration de l'énergie individuelle et collective qui permettra ou limitera la performance de l'équipe. Cette dimension énergétique, quelquefois nommée « passion », « motivation » ou encore « engagement » manque cruellement au sein de bon nombre d'équipes. D'autant plus qu'elle est souvent considérée comme un paramètre personnel, qui doit être traité individuellement. Son importance collective est cruciale et il peut sembler évident que la meilleure façon de développer une énergie performante est de poser le problème au niveau de l'équipe. Le sujet concerne donc bien évidemment le coach d'équipe lors de ses accompagnements de systèmes clients. Nous souhaitons en aborder quelques paramètres ci-dessous.

Le cycle de production

Au-delà des critères plus administratifs de gestion du temps et du territoire d'une part, et la qualité des interactions au sein d'une équipe d'autre part, le regard d'un coach soucieux d'accompagner son système client vers une plus grande performance se centre aussi sur la façon dont ce dernier pratique son métier.

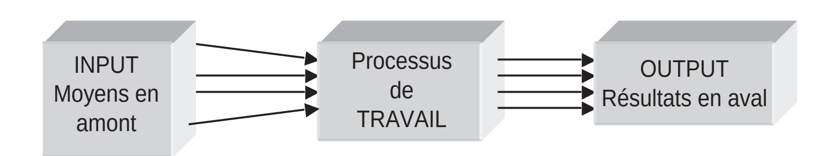
Exemple

Lorsqu'un coach accompagne une équipe, il lui est utile de suivre et d'aider à clarifier :

- le temps et l'énergie dépensée par ses membres à obtenir et gérer les « input » ou moyens jugés nécessaires à l'accomplissement de leur tâche, en amont ;

et :

- l'attention déployée par ces mêmes personnes pour définir et suivre les « output » ou résultats envers lesquels ils s'engagent, en aval.



L'amont et l'aval des processus de travail

Les *input* concernent les ressources allouées pour effectuer un travail ou pour mener un projet à son terme. Il s'agit par exemple, des délais accordés, du personnel alloué, du financement prévu ou du budget négocié, du matériel et des locaux à disposition, du management, du marketing, des moyens informatiques, du soutien de la direction, etc.

Exemple

En situation de coaching, il est souvent utile d'observer les moyens mis à disposition de l'équipe, ou ceux qu'elle réclame. La salle de réunion, les fauteuils, le matériel, les pauses et repas révèlent-ils l'habitude de moyens excessifs, simplement utiles, spartiates voire pingres, bien gérés, professionnels, dilapidés, respectés, etc.

L'environnement d'une équipe en situation de coaching et sa façon de le gérer est un excellent révélateur métaphorique des habitudes d'une équipe quant à la gestion de ses *input* ou moyens habituels.

Un *input* important concerne aussi l'engagement de chacun des membres d'une équipe à participer à l'action commune. Même si cet engagement initial s'avère souvent un minimum nécessaire mais non suffisant.

Exemple

Quel est l'engagement perceptible de chacun des membres de l'équipe lors des séances de coaching ? En quoi cet engagement reflète l'engagement de chacun et de l'ensemble envers l'équipe et ses projets ?

La motivation initiale d'appartenance à une équipe est souvent déterminée par un contexte contractuel, un environnement administratif et managériel, un cadre de référence collectif. Elle explique la *présence* des individus dans le système collectif plus qu'elle ne détermine l'énergie qui sera déployée plus tard dans l'action. Il s'agit de l'énergie individuelle considérée comme « input », ou comme moyen initial, et il est utile de la considérer comme transformable. Une bonne énergie initiale peut se transformer en démotivation, comme une mauvaise en très bonne ambiance centrée sur les résultats.

Pièges à éviter

De nombreuses personnes et équipes considèrent qu'il leur est impossible d'augmenter leurs résultats s'il ne leur est pas préalablement allouée une augmentation de certaines ressources en *input*. Il

s'agit souvent de négocier des délais plus longs, des moyens plus importants en personnel, un budget plus conséquent, pourquoi pas une augmentation, quelques ordinateurs et téléphones portables, des voitures de fonction ou autres enveloppes de frais de déplacement, etc.

Cette approche, quelquefois assimilée à une liste de revendications, avance qu'il n'est pas possible de faire mieux si les moyens en *input* ne sont pas augmentés. Bien souvent, certains de ces moyens semblent plutôt être revendiqués pour pallier une motivation initiale en forte baisse.

Ce qui pourrait frapper l'observateur avisé ou le coach des personnes et équipes dans l'exemple ci-dessus est que la précision des moyens énumérés n'a d'égal que le manque de précision sur les changements mesurables que ces nouveaux moyens permettraient. En effet, la négociation des divers moyens nécessaires *en amont* est aussi précise que l'engagement sur des résultats *en aval* est vague. En quelque sorte, selon cette approche, il faudrait « payer pour voir ».

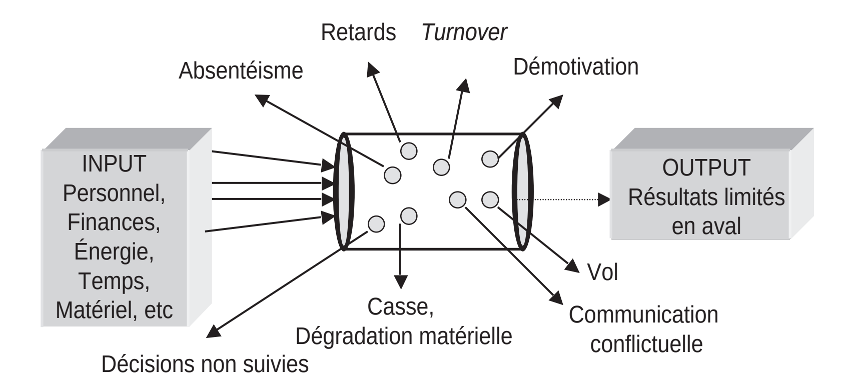
Cependant, si le travail du coach est centré sur le diagnostic d'une équipe et son accompagnement dans une recherche d'efficacité, cela se limite trop souvent à l'amélioration des *processus de travail* de l'équipe. Ce travail de coach se limite aux processus qui suivent l'allocation des moyens en amont et qui précèdent les résultats en aval. Malheureusement ce travail serait limité s'il ne concernait pas aussi, et de façon précise, l'*input* et l'*output* de l'équipe.



Les trois dimensions du coaching d'équipe

La recherche d'efficacité avec un coach est donc souvent centrée sur la meilleure utilisation de moyens pour les rendre plus performants quant à l'atteinte de résultats.

Dans ce sens, le schéma représentatif d'une équipe *inefficace* pourrait être le suivant, lorsqu'elle manifeste de nombreuses « fuites » dans ses processus de travail :



Des « fuites » dans les processus internes

Les résultats ne sont bien entendu pas à la mesure des moyens (*input*) mis en œuvre puisque, comme avec un tuyau percé, les « fuites » occasionnées par des processus inopérants grèvent sérieusement les résultats finaux que l'entreprise pourrait espérer.

Dans de telles équipes et organisations, il est relativement difficile de confronter le système à son résultat médiocre. Immanquablement, si l'on souligne les résultats décevants, le personnel et l'encadrement réagissent de façon défensive, comme face à une injustice. Ils feront acte de leur engagement (*input*), témoigneront de leurs longues heures de travail (*input*), et insisteront à nouveau sur le manque manifeste de *moyens* (*input*) qu'il s'agirait d'augmenter pour espérer de meilleurs résultats. Ils se sentiront brimés, voire incompris.

Cette réaction souvent affective révèle presque immanquablement un cadre de référence d'équipe beaucoup plus centré sur la gestion de ses moyens (*input*) que sur la bonne gestion de ses processus ou sur l'obtention de résultats (*output*).

Exemple

Un leitmotiv habituel répété par de nombreux cadres, et souvent entendu dans notre pratique de coach concerne le *temps* passé en réunion.

Si les *input* de ces réunions sont en effet importants en terme d'heures de présence, de préparation, et souvent de déplacement, leur processus est souvent déstructuré (retards et absences des participants, interruptions, peu de structure respectée, peu de décisions, relations conflictuelles, passivité, etc.). Les résultats (l'*output*) de ces réunions sont donc souvent médiocres au regard du coût (*input*).

Les réunions dans cette illustration ressemblent à s'y méprendre au « tuyau percé » illustré ci-dessus. Il ne s'agit donc surtout pas d'en faire plus, mais d'abord de réparer le « tuyau », ou la *qualité* des réunions, si possible pour en faire moins et obtenir de meilleurs résultats.

Cependant, si vous affirmez dans ce type de contexte que ces personnes doivent apprendre à *mieux* travailler en équipe, chacun répondra avec raison qu'il passe déjà beaucoup trop de temps en réunion et qu'il ne serait pas possible d'*en faire plus*. Les personnes concernées n'imaginent pas qu'un réel travail en équipe (processus) peut aboutir à moins de réunions (*input*) pour plus de résultats (*output*). Pour beaucoup en effet, il est difficile de comprendre qu'il est possible d'être quatre fois plus performant en travaillant beaucoup moins, à condition de le faire autrement.

Considérez simplement qu'*une personne qui réussit n'en fait pas tout simplement quatre fois plus qu'une autre qui échoue*. Non seulement elle fait *autre chose,* mais souvent, elle en fait bien moins. C'est en fait beaucoup plus facile dans le sens de plus confortable, ou beaucoup moins difficile dans le sens de moins « douloureux », de réussir que d'échouer. Il en résulte qu'une équipe qui réussit bien dépense beaucoup moins en *input,* pour un résultat plus performant, qu'une équipe qui ne réussit pas. Aussi, la différence d'approche, centrée soit sur l'*input* soit sur l'*output*, joue beaucoup sur la motivation de l'équipe.

- ➡ Lorsqu'une équipe est centrée sur l'*input*, ses membres sont concentrés sur l'effort à fournir ou l'énergie à dépenser, sur l'investissement personnel, le coût financier, et le temps qui sera pris par le projet collectif. L'approche est lourde.
- ➡ En revanche, lorsqu'une équipe est centrée sur l'*output*, ses membres sont aspirés par un objectif. Leur regard porte sur leur mission et leur énergie est stimulée par leur progression, motivée par les indicateurs de progrès et les premiers résultats. L'approche est légère.

Management et leadership

La première approche concerne des principes de *management* trop souvent centrés justement sur les moyens ; la deuxième concerne des principes de *leadership*, plutôt centrés sur les objectifs et les résultats.

Pour en résumer la différence :

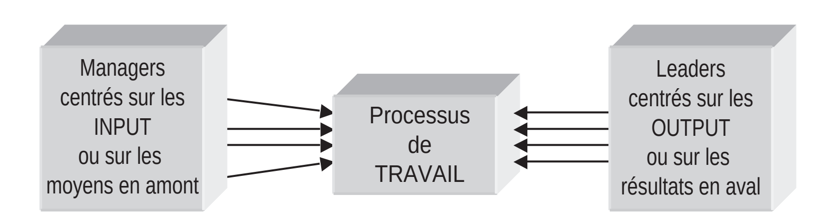
- ➡ avant de se fixer un objectif, une équipe qui se « manage » bien fait l'inventaire de ses moyens. Elle évalue ensuite si tel ou tel objectif est à sa portée, puis elle détermine son but collectif en tenant compte de sa faisabilité.

Bien souvent, elle tente de négocier plus de moyens avant de commencer ;

- une équipe « leader » se fixera d'abord un objectif. Celui-ci est posé comme une ambition ou une « aspiration collective » (étymologiquement, une « conspiration ») bien souvent perçue par d'autres comme inatteignable. Puis cette équipe remuera ciel et terre pour trouver ou réallouer les moyens nécessaires à l'atteinte de ses résultats, sans dépenser plus.

Dans le premier cas les processus de travail seront structurés en fonction de l'allocation et l'administration, voire du contrôle des moyens. Le travail d'équipe risque donc de prendre une forte dimension « administrative ».

Dans le second cas, les moyens collectifs sont moins alloués que distribués et redistribués en fonction de leur capacité à dégager des résultats, selon les moments. Les processus de travail deviennent *beaucoup plus centrés sur l'atteinte de l'objectif que sur le management de moyens*.



Les équipes « manager » et les équipes « leader »

Si ce cadre de référence est généralisé :

- dans le premier cas nous aurions affaire à une équipe ou une organisation dont l'ensemble des processus met en œuvre une « politique de moyens ». Les moyens déterminent la politique et influencent tous les processus de travail ;

- dans le second, nous serons témoins d'une équipe ou d'une entreprise dont l'énergie est plutôt animée par son développement ou la mise en œuvre des « moyens d'une politique ». C'est la politique qui détermine la recherche, l'allocation et la redistribution de moyens. Ce sont les résultats qui déterminent les processus internes, voire l'allocation de moyens.

Si ces deux cadres de référence sont fondamentalement différents, l'approche centrée sur les « output » ou les résultats semble privilégier l'énergie développée dans l'action et les stratégies de réussite, alors que celle plus centrée sur « l'input » ou les moyens privilégie l'énergie et la négociation initiale, l'effort voire la « souffrance » dépensée en amont.

Dans l'approche SWOT en anglais (Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats) ou MOFF en français (Menaces / Opportunités, Forces / Faiblesses) les mêmes deux approches peuvent être retrouvées[1] :

- une équipe « manager » sera plus centrée sur le management des forces et faiblesses internes à son équipe ;
- une équipe « leader » sera plus concernée par la prise en compte des opportunités et menaces présentes dans l'environnement.

Dans l'absolu, il ne s'agit pas pour le coach d'équipe de privilégier l'une ou l'autre de ces approches complémentaires mais d'accompagner le système client dans la prise en compte d'une vision globale de son activité.

Ces réflexions sur deux cadres de référence fondamentalement différents peuvent permettre au coach d'équipe de centrer son intérêt et celui de son équipe cliente sur *l'ensemble* de

1. Lire à ce sujet, et en rapport avec le reste de ce chapitre, l'interview de Jean-Marie de Carpentries dans la revue *Échanges*, n° 191, août-septembre 2002.

son « énergie de production» et ainsi dépasser un simple accompagnement centré sur les processus de travail de l'équipe cliente. Il est d'ailleurs à noter que s'il existe *une* seule validation du travail d'un coach comme du travail d'une équipe, celle-ci résiderait plutôt dans « l'output » ou l'atteinte de résultats mesurables et performants.

Le nombre d'heures, voire de jours d'accompagnement d'une équipe (*input*) et la compétence d'un coach d'équipe dans sa capacité d'accompagnement (processus) ne trouve de vraie justification que lorsque l'équipe atteint ou dépasse ses objectifs de performance (*output*).

Exemple

Pour développer des réunions plus efficaces, il convient donc de centrer l'équipe sur le nombre et la qualité des décisions qu'ils doivent y prendre. L'*output* de la réunion (les décisions) doit devenir sa raison d'être afin de remplacer la focalisation douloureuse sur le coût personnel des *intput*.

Attention cependant, il est souvent aussi vrai qu'un accompagnement de coaching sur une meilleure allocation et gestion des ressources (*input*) peut aider une équipe à envisager d'améliorer l'efficacité de l'ensemble de son activité, toujours au service de sa performance (*output*).

Pour aider une équipe à changer ou élargir son cadre de référence, pour l'accompagner dans son énergie résolument centrée sur ses résultats, quelques « outils » relativement simples sont à la disposition du coach, et méritent d'être soulignés.

L'orientation solutions

En situation de coaching d'équipe en réunion, nous sommes souvent témoins de séances de « brainstorming ». Cette méthode de recherche d'idées semble s'être généralisée depuis quelques années, au point de devenir *la* technique collective privilégiée de résolution de problèmes.

Le déroulement habituel est le suivant :
1. l'équipe commence par une production d'idées jetées au tableau, souvent sous forme de mots clés qui font référence de près ou de loin à des options de solutions du problème posé ;
2. l'étape suivante consiste à entamer une démarche « administrative ». Il s'agit soit de classer les idées par ordre de priorité, soit de les regrouper par grands chapitres, soit encore de reprendre chaque idée générale et de la développer plus en profondeur, afin de l'affiner et de la transformer en plan d'action ;
3. la troisième et dernière étape consiste à choisir les options les plus performantes. Généralement, nous constatons que de nombreuses équipes considèrent utile de mettre en œuvre toutes les options et tous les plans d'action, se créant ainsi une imposante charge de travail, dans des délais assez courts.

Ce processus relativement long paraît logique dans son approche linéaire et méthodique. À terme, nous constatons bien souvent que le résultat lourd n'aboutit pas aux effets escomptés quant à la résolution du problème posé, d'autant plus que chaque réunion semble reproduire la même grande quantité de plans d'action créatifs, rarement menés à leur terme.

Le défaut de la démarche apparaît surtout dans les *suivis* des plans d'action. En effet, la production d'idées reste concentrée sur le *lancement* d'action, mais rarement sur leur mesure et *suivi* jusqu'à terme. La mise en forme, la mise en place et

l'administration des plans d'action par des comités *ad hoc* prend trop souvent le pas sur la résolution immédiate du problème.

Depuis quelques années nous préconisons de couper court aux brainstormings *d'idées* en proposant plutôt un brainstorming de *solutions*. Cette approche suit le déroulement suivant :

1. la première idée proposée par une personne est immédiatement prise comme axe de travail pour l'ensemble de l'équipe qui œuvre à la rendre concrète ;
2. sans attendre, la proposition est transformée en plan d'action complet, en *utilisant des ressources déjà disponibles* dans l'environnement de l'équipe ;
3. l'équipe se centre sur l'élaboration d'instruments de mesures du suivi, ou si l'option paraît trop lourde, elle est rejetée pour une autre, plus pratique et plus motivante ;
4. dès que l'équipe est satisfaite de savoir que le problème sera résolu par son plan d'action, elle passe à autre chose.

Cette approche immédiatement centrée sur la production de *solutions* complètes et mesurables dans leur application permet à l'équipe de rester préoccupée par le traitement immédiat d'un problème plutôt que par la recherche exhaustive de multiples solutions. Cette approche considère que les problèmes ont des solutions évidentes au niveau des idées, mais que c'est la mise en œuvre de décisions immédiates, mesurables, et *suivies* qui mérite l'attention de l'ensemble en réunion. Elle part aussi du principe que toutes les ressources nécessaires sont déjà disponibles.

Si l'exemple ci-dessus illustre une approche centrée solutions, il est bien entendu utile pour un coach de régulièrement centrer les discussions de son équipe cliente sur des solutions lorsque cette dernière passe trop de temps à définir et analyser des problèmes. Les interventions qui recentrent les équipes et sont centrées sur des solutions peuvent devenir un réflexe de coach quel que soit le contexte de travail.

L'orientation résultats : le « tracking »

La clé de « l'orientation solutions » est rendue encore plus performante lorsqu'elle se centre sur le suivi de résultats mesurables. Idéalement, un projet ou une solution mis en œuvre par une équipe prendra la forme d'une décision avec un pilote ou responsable, et des délais. Or de façon assez régulière, ces délais sont trop longs pour être suivis de façon efficace.

Il est souvent utile, par exemple, de créer des relais de mesure tous les quinze jours pour une action à mener sur plusieurs mois. Une action importante sera ainsi découpée en plusieurs étapes dont les délais mesurables seront beaucoup plus courts.

Exemple

Il est utile de se souvenir que si une entreprise porte une certaine importance à ses résultats financiers, elle les suit pratiquement au jour le jour. Le suivi se fait donc pratiquement en temps réel.

De la même façon, le suivi d'actions importantes concernant la vente, la qualité, les pertes, le vol, l'absentéisme, la production, et tout autre projet plus ponctuel peut être réalisé au jour le jour avec des mesures précises afin d'en suivre la bonne mise en œuvre.

Ce principe de mesure quotidienne part de l'idée *que l'on fait ce que l'on mesure ou que l'on devient ce que l'on mesure*. Une des meilleures façons pour une équipe de s'assurer d'une bonne mobilisation individuelle et collective envers des objectifs quels qu'ils soient, c'est donc :

- de les rendre mesurables ;
- de donner à chacun de ses membres un retour d'informations précis et *quotidien* sur sa contribution personnelle aux résultats collectifs.

Il est d'autant plus ridicule d'affirmer qu'une équipe est autant centrée sur la satisfaction de ses clients, mesurée une ou deux fois l'an par sondage indirect, que sur ses résultats financiers, mesurés tous les jours et de façon beaucoup plus précise. Cela ne trompe pas grand monde.

Pièges à éviter

De la même façon, dans certaines entreprises, le travail en équipe est fortement affiché comme *le* principe directeur, alors que les résultats individuels sont les seuls qui soient mesurés et rémunérés.

D'où l'importance pour le coach de se centrer sur les systèmes de mesure de résultats et de rémunération afin de poser les bonnes questions de cohérence entre ce que l'équipe affirme et ce qu'elle met réellement en œuvre.

La méthode de « tracking » va plus loin dans ses applications. Pour une plus grande efficacité, le retour d'informations sur les résultats dans une équipe gagne à suivre un certain nombre de principes. Nous en citons quelques-uns ci-dessous :

- le **suivi des résultats** gagne à être public, plutôt que distribué sur des feuilles diffusées confidentiellement. Il doit être *affiché* sous forme de tableau, visible dans un lieu public ;
- le tableau est donc **affiché** dans un lieu de passage, au vu de toutes les personnes que l'on souhaite impliquer dans la démarche. Plus l'entreprise environnante est impliquée, plus cela crée une attention, meilleurs seront les résultats ;
- choisissez de suivre des **résultats stratégiques** sur des thèmes qui feront une différence. Il est peu utile de suivre par exemple des problèmes de « moyens » comme la présence, mais plutôt des « résultats » comme l'évolution du prix moyen dans un effort de rentabilité ;

- le tableau est un outil de *communication*, n'affichez pas une feuille EXCEL illisible ou un rapport financier rébarbatif. Donnez-lui un **titre communiquant**, voire racoleur ;
- le tableau reste *simple*. Pour suivre les résultats de plusieurs projets, concevez plusieurs tableaux, mais n'en faites pas trop. Sur chacun de ces tableaux, il s'agit de présenter des **indices de réussite très simples** et suffisamment clairs pour être mis en place par quelques membres en une ou deux semaines ;
- le suivi du remplissage du tableau doit être fait « ***en temps réel*** ». La motivation n'attend pas. Un tableau que le management oublie de réactualiser affiche surtout un manque d'intérêt ;
- plus le suivi affiché est sur un ***rythme court***, plus il est efficace (par exemple journalier ou hebdomadaire) ;
- les résultats affichés sont *individuels et* ***nominatifs***. Le nom et la contribution de chaque personne concernée sont donc affichés ;
- les totaux d'équipes en compétition permettent de créer une **émulation** ;
- les tableaux affichent *l'historique et donc l'évolution* des résultats (par exemple sur cinquante-deux semaines). **La progression de tous** est plus importante qu'un seul score record, surtout s'il est occasionnel.

Cette mise « en public » d'une attention portée sur les résultats permet de recentrer le regard d'une équipe sur la raison d'être de ses moyens et processus, de renforcer une culture de performance et de mobiliser l'énergie individuelle et collective.

En lui-même, le tableau de *tracking* est un simple exemple. L'essentiel réside dans le regard qu'il permet de développer,

centré sur les résultats au sein d'une équipe. Par ce moyen comme avec d'autres, un coach peut aider à recentrer une équipe trop axée sur le management de moyens ou sur des difficultés dans la gestion de ses processus internes. Son rôle est d'apporter un peu plus de perspective en facilitant le développement d'une plus grande attention aux résultats réellement stratégiques.

Le « Breakthrough »

Ce mot anglais signifie « percée » comme pour une « percée technologique ». Il définit l'atteinte d'un résultat radicalement différent, l'équivalent d'un saut quantique. S'il qualifie les résultats d'une équipe ou d'une entreprise, l'expression témoigne que ceux-ci sont considérés comme exceptionnels, et atteints suite à une démarche collective de transformation fondamentale à la fois dans les façons de penser et d'agir.

S'il s'agit d'accompagner une équipe dans la transformation exceptionnelle de sa performance, un coach gagne à suivre une démarche à même de développer des « percées » collectives. Pour ce faire il est quelquefois possible d'accompagner une équipe dans le processus de « breakthrough » détaillé ci-dessous, afin d'aider celle-ci à modifier :

1. son cadre de référence ;
2. ses habitudes de travail ;
3. ses résultats.

Cette démarche de « percée » peut être appliquée auprès d'équipes soucieuses d'obtenir des résultats exceptionnels dans des dimensions qualitatives, de service, de management, ou encore financières.

La démarche suit un processus en six étapes consécutives, sachant que le succès de chacune dépend impérativement de la bonne conduite de la précédente. Il appartient donc à

l'équipe et à son coach de prendre le temps de bien répondre aux besoins de chaque étape avant de procéder à la suivante.

Les deux premières étapes concernent la préparation. Sans être révolutionnaire, cette préparation souligne l'importance de la connaissance du contexte, mais surtout de la nécessité d'avoir des instruments de mesure suffisamment fiables pour pouvoir bien situer sa démarche, puis la suivre.

1° Définir le domaine concerné

Pour commencer, il s'agit bien entendu de définir avec précision le domaine dans lequel une percée est nécessaire, ou envisagée. Cela peut concerner la qualité d'un produit spécifique à stabiliser, un service particulier à généraliser, un délai trop long à raccourcir, une ligne de dépense à réduire, un volume de vente à développer, un prix moyen à augmenter.

Le choix de ce domaine est important. Il s'agit bien entendu de privilégier les domaines les plus sûrs, les axes les plus évidents, les avenues les plus importantes qui peuvent apporter un résultat réellement tangible. Il s'agit ici de l'application de la règle des 80/20. Celle-ci stipule par exemple que 80 % de nos revenus sont issus de 20 % de nos clients, que 80 % de nos problèmes concernent 20 % de nos produits, que 20 % de nos actions contribuent à 80 % de nos résultats, etc. Pour une percée efficace, il est donc utile de choisir comme axe de travail privilégié celui qui représente les 20 % qui feront 80 % de la différence.

À titre d'exemple et dans un premier temps, il vaut mieux appliquer cette démarche dans un produit déjà confirmé que dans une idée pas encore testée ; il vaut mieux cibler une clientèle déjà acquise et locale que se lancer sur un nouveau terrain distant et inconnu ; il est préférable de se reposer sur des paramètres existants qu'imaginer un nouveau monde aussi parfait qu'il est à créer.

2° Réunir les informations

La deuxième étape consiste à réunir toutes les informations chiffrées sur les résultats obtenus l'année précédente dans le domaine désigné ainsi que toutes les prévisions sur l'année en cours. Il est aussi important lors de cette phase de faire l'inventaire des instruments de mesure liés à ce domaine, quelquefois de les simplifier, et surtout de s'assurer de leur fiabilité.

Ces deux premières phases travaillées en équipe permettent de mettre tous les membres à jour dans leur connaissance des informations concernant l'axe de travail ainsi que le contexte passé et actuel de son développement.

Ces étapes gagnent à être bien documentées et chaque décision doit être écrite de manière simple et précise. Ce travail permet de mobiliser l'équipe autour de son projet et de la concentrer pour effectuer les étapes suivantes.

Pièges à éviter

Tous les chiffres et analyses concernant les résultats des années précédentes et autres évaluations sur l'année en cours ne sont que des mesures et ne doivent être traitées que comme des informations issues du passé.

Cette information ne prend sa juste place que lorsqu'elle est confrontée à un potentiel ultime, étape suivante, qui contribue à donner un cadre de référence plus ouvert pour l'avenir.

3° Situer la limite extérieure du potentiel

Cette phase est plus créative ou intuitive et consiste à définir collectivement ce que serait le *potentiel ultime* de l'axe de travail retenu. Le potentiel ultime est le résultat que l'équipe pourrait atteindre si elle devenait vraiment professionnelle,

totalement efficace, et atteignait la limite du possible (à cent pour cent) dans le domaine désigné, *compte tenu de son périmètre existant*.

Pour définir ce potentiel ultime, il ne s'agit surtout pas de parler de moyens, ni de se limiter dans le temps. Il s'agit de situer ce que pourrait être un niveau *extrême* de résultats. Il est important aussi de ne pas tenir compte du passé, quels qu'en soient les succès, mais de cerner un *potentiel* d'avenir.

Donc pour déterminer un potentiel ultime, la question est de se demander : *« En respectant notre périmètre actuel, si nous fournissons notre meilleure qualité et quantité possible, au meilleur prix, avec l'organisation la plus légère et la plus efficace, quelle est notre estimation de succès maximum ?* »

Quel pourrait être notre résultat :

- si nous affichions complet tous les jours, au prix le plus élevé ?
- si nous étions les plus performants sur le marché ?
- si nous avions une procédure d'achat des plus efficaces ?
- si nous étions capables de fournir en zéro délai ?
- si nous avions zéro défaut et retour client ?
- si nous produisions en trois-huit toute l'année ?
- si notre personnel était totalement engagé ?
- si nous avions zéro déchet, zéro perte, zéro vol ?
- si chacun travaillait au maximum de son potentiel ?

En d'autres termes, si notre équipe devenait le « benchmark » mondial et incontesté, ou *la* référence illustrant le succès le plus extravagant, quel résultat atteindrions-nous ?

Pièges à éviter

Un potentiel ultime n'est pas un objectif. Une voiture peut avoir le potentiel de rouler à 200 km à l'heure. Rien n'oblige le conducteur de se fixer un objectif de rouler à cette vitesse. Certaines personnes et équipes ont peur de définir leur potentiel ultime parce qu'elles ont peur d'avoir ensuite à le réaliser.

Attention aussi, le potentiel ultime d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation gagne à être défini aussi « localement » que possible. Le potentiel ultime d'une entreprise par son comité de direction, celui de production par l'équipe de production, celui qui concerne la vente par l'équipe qui va vendre, et les potentiels ultimes d'efficacité administrative par les équipes concernées.

4° Se fixer un objectif « de rupture » pour l'année

Cette étape remet les pieds sur terre, dans le contexte de l'étape précédente. Il s'agit donc de se fixer un objectif, à la fois :

- en tenant compte des réalisations passées ;
- en tenant compte du potentiel ultime possible qu'il s'agit de garder comme un cap, à l'horizon.

Pièges à éviter

La tendance à éviter, lors de cette étape, consiste à rapidement discuter de moyens, et quelquefois se perdre dans des analyses trop détaillées.

Il s'agit plutôt pour l'équipe de se demander de combien elle souhaite réduire le différentiel entre son potentiel ultime et ses réalisations précédentes. Bien entendu s'il s'agit d'un objectif

« de rupture », celui-ci doit être à la fois réalisable et effrayant. Sans chercher à le poser dans un contexte « magique » ou « irréaliste », il s'agit plutôt faire parler les personnes les plus concernées et de faire en sorte que leur intuition avisée exprime ce qui est à la fois possible et extrême.

5° Définir les moyens

Lors de cette étape, il s'agit d'éviter plusieurs pièges. Le premier consisterait à chercher de nouveaux moyens extrêmement créatifs ou onéreux. Généralement, la majorité des bonnes solutions consiste surtout à faire ce que l'on appelle un « retour au basique ». Une excellente professionnalisation des processus opérationnels de presque toutes les organisations permettrait de gagner jusqu'à 20 % de production, et souvent largement plus en terme de rentabilité. Le premier moyen consiste donc à se recentrer sur des processus acquis et connus et faire en sorte qu'ils fonctionnent à 100 % de leur potentiel. La mise en œuvre gagne bien sûr à être suivie avec des tableaux de « tracking » appropriés.

Un second piège consiste à lancer de nombreuses actions en parallèle. Ici aussi la règle des 80/20 s'applique. Il s'agit donc de choisir deux ou trois actions centrées sur les leviers les plus importants pour obtenir les résultats les plus immédiats. Les autres idées peuvent être gardées en réserve.

Le troisième piège consiste à tout vouloir concevoir soi-même, par exemple au niveau d'une équipe de direction, puis à déléguer sa mise en œuvre auprès du personnel concerné. Les meilleurs résultats sont souvent le fruit d'actions qui mobilisent l'ensemble des personnes concernées *dès leur conception*.

6° Commencer immédiatement

Le dernier piège consiste à programmer une action au rythme des réunions habituelles, généralement mensuelles. Dans ce

cas, le lancement nécessitera un minimum de trois réunions donc au moins trois mois.

Si l'action en vaut réellement la peine, elle est entièrement lancée dans la semaine sinon dans les quinze jours. De vouloir faire « comme d'habitude » pour lancer et suivre un nouveau projet exceptionnel à enjeux élevés aboutit tout simplement à le tuer dans l'œuf.

Ceci termine ce chapitre centré sur le développement de l'énergie et des résultats d'une équipe. Attention cependant, malgré leur attrait en tant qu'outils, ces méthodes ne sont pas des panacées. Autant la technique de tracking ou le processus de « breakthrough » présentés plus haut peuvent apporter des axes de solution, autant ils peuvent être des pièges trop opérationnels pour des coachs d'équipes. Leur intérêt majeur réside dans leur capacité à aider des coachs et des équipes à réfléchir autrement.

Certaines expériences dans leur mise en œuvre ont permis d'accompagner certaines équipes de direction dans l'obtention de résultats exceptionnels. Mais le résultat encore plus important que nous avons constaté, c'est que ces équipes ont appris à réfléchir et agir autrement. Le changement de cadre de référence par rapport à leur environnement et surtout par rapport à leur potentiel inexploité leur à permis de continuer à se développer des années après que nous les ayons quittées.

Le plus important pour un coach d'équipe est donc de savoir laisser de côté les divers moyens qui pourraient être introduits ici ou là, dans une démarche de formation ou de conseil, et de se centrer surtout sur l'accompagnement du changement du regard de son équipe cliente. En effet, la modification du cadre de référence d'une équipe de direction permet une évolution autrement plus radicale et plus permanente que ce que permet l'apport ponctuel d'outils de gestion aussi performants soient-ils.

4

Coaching d'équipe et cultures d'entreprise[1]

Lorsqu'un coach d'entreprise accompagne une personne, il tient presque obligatoirement compte de la personnalité du client. Ce « caractère » ou cette personnalité détermine la nature du travail, son rythme, son intensité, la nature des objectifs et souvent, la qualité de la relation.

De façon un peu différente mais dans une autre dimension, ce paramètre très « particulier » ou identitaire existe aussi dans le coaching d'équipe. Elle concerne la culture de l'équipe cliente. L'équivalent de la *personnalité* d'un individu est effectivement, au niveau d'une équipe, sa *culture*. Chaque équipe, selon son histoire spécifique, élabore par son origine et son expérience un ensemble cohérent de croyances partagées, de comportements collectifs, de modes opératoires, d'expressions linguistiques, d'us et coutumes qui, à priori, la

1. L'approche conceptuelle de cultures d'équipe a déjà fait l'objet d'un développement par l'auteur dans un ouvrage publié aux Éditions d'Organisations en 1992, épuisé aujourd'hui, *Profils d'équipes et cultures d'entreprises* et d'un article « Une équipe, une entreprise », publié dans *Les Échos* du 28 août 2001 (p. 37).

différencient de toutes les autres équipes du monde. Cet ensemble cohérent et observable est sa culture.

Dans le cadre de la définition des compétences de coach d'équipe, pour qu'il puisse bien se servir de sa panoplie d'outils, de ses moyens stratégiques ou ponctuels, conceptuels et opérationnels, il lui est donc indispensable de comprendre ce qui fait la spécificité du client. Il lui faut avoir les moyens d'une première réflexion sur la nature même de ce qui détermine l'identité ou la culture d'une équipe.

Identifier la culture d'équipe

Pour avoir accès à la culture d'un ensemble, équipe ou organisation, de façon relativement directe, il suffit quelquefois d'écouter le récit des « anciens ». Les contes et légendes sur l'époque « héroïque » de création et des premières années du système, de ce que l'on appela les mythes fondateurs, sont riches en illustrations et mettent en avant les croyances et valeurs fondamentales, les stratégies de réussite et d'échec, les profils positifs et négatifs. Ceux-ci sont souvent encore présents et actifs de nombreuses années plus tard, grâce à la culture du système.

Dans la mesure où le rôle d'un coach d'équipe consiste à accompagner un système dans son évolution en tenant compte de son identité collective spécifique, force est de constater la nécessité de tenir compte de la culture spécifique du système.

Comme avec une personne, un coach d'équipe sera d'autant plus efficace qu'il comprend et respecte la cohérence du système qu'il accompagne jusqu'au point de l'apprécier, voire de l'aimer, pour ce qu'elle est.

Pièges à éviter

Le mot « culture » est souvent utilisé pour parler de choses très différentes. Il est donc utile de procéder avec précaution.

Dans le langage courant, le concept de culture d'entreprise est largement utilisé, quelquefois à mauvais escient. De nombreuses personnes et organisations, par exemple, y font référence pour valoriser telle ou telle qualité collective qu'ils s'attribuent.

Superficiellement, il s'agit souvent de décrire un type de comportement général, « relax » ou formel, un mode de communication privilégié, oral ou écrit, un type de relation, hiérarchique, paritaire ou en réseau ou encore un processus de décision, centralisé, consensuel ou délégué.

Exemple

Superficiellement, le concept de culture d'entreprise sert quelquefois aussi à positionner l'image véhiculée ou « packagée » par la publicité, l'agencement et la décoration des « espaces-bureaux », le code vestimentaire, le style de direction, la relation client, l'engagement écologique ou humanitaire, la composition multiculturelle des équipes, la politique sociale, etc.

Bien souvent, les quelques portraits comportementaux qui « décrivent » une culture d'entreprise ne s'inscrivent pas plus dans une cohérence d'ensemble qu'ils ne reposent sur une étude approfondie de la culture en question. D'ailleurs, les personnes les moins aptes à définir une culture sont certainement les membres du système social qui la véhiculent : il est peu aisé de comprendre réellement un ensemble dont nous faisons partie.

Fréquemment, ces descriptifs partiaux soulignent les dimensions positives de telle ou telle culture sans souligner que toute qualité exprime une limite intrinsèque, que tout ensemble solide et cohérent, par définition, exclut dans la foulée autant de potentiel. L'histoire semble prouver d'ailleurs que toute culture forte, voire dominante, a du mal à survivre à l'épreuve du temps. L'assurance engendre le conservatisme. L'évolution de l'histoire semble donner sa préférence justement aux cultures souples et multiples, capables de se remettre en question et d'évoluer.

Pourtant, au-delà des images partielles, voire partiales concernant les cultures d'équipe, il y a souvent l'envie de comprendre, d'expliquer ou de valoriser une parcelle de vérité. Il y a surtout une compréhension intuitive qu'une entreprise peut véhiculer par ses membres un ensemble important de croyances et de comportements collectifs qui peuvent affecter sa réussite, jusqu'à son existence.

Il y a par exemple des cultures dites dynamiques, voire « performantes », et d'autres qui sont perçues comme dépassées ou « archaïques ». Il nous semble donc important de se pencher sur le sujet. Il devient même urgent de formaliser la réflexion sur les cultures d'entreprise, et peut-être même d'insérer celles-ci dans un contexte historique ou évolutif.

Dans un premier temps, et pour se rapprocher du propos de ce livre, réduisons l'étendue de notre champ d'observation à un ensemble plus petit : celui d'une équipe, et plus particulièrement, celui d'une équipe de direction.

La pratique montre que cette réduction n'est pas restrictive : il existe souvent une correspondance importante entre la culture d'une équipe de direction et celle du système plus large qu'elle dirige.

L'implicite et l'explicite

Il s'agit ici de la culture *active*. Au mépris des directives patronales, de ce que les dirigeants disent souhaiter et des prescriptions verbales sur lesquelles ils insistent, l'organisation subalterne semble souvent tout simplement reproduire des comportements observables.

S'il y a contradiction entre une consigne verbale et un modèle comportemental, c'est bien souvent le modèle qui l'emporte. Il en résulte par exemple, qu'un patron qui ne fait pas la différence entre les biens sociaux et ses biens personnels forme des subalternes peu soucieux de cette frontière quels que soient le discours officiel et les pénalités à la clé.

Pièges à éviter

Dans certaines grandes entreprises les comportements observables sont quelquefois à l'opposé des principes prônés par les grands discours et autres campagnes d'affichage.

La mauvaise gestion du risque ou de la sécurité, le harcèlement sexuel et psychologique, le manque de rigueur dans la gestion du temps ou dans le respect de la parole donnée trouvent souvent leur origine dans le comportement observable et affiché de l'équipe de direction.

À l'image d'ENRON et de son fiasco retentissant, la culture réelle ou active d'une organisation repose donc beaucoup plus sur le *comportement* observable de quelques modèles influents que sur la verbalisation de consignes précises ou sur les discours présentant de grands principes idéalistes.

Nous soulignons donc qu'il existe souvent un grand écart entre le discours et la réalité. Les entreprises compétitives au point de paraître guerrières parleront beaucoup de l'impor-

tance de la coopération. Les équipes affectives et manipulatrices à des niveaux presque pathologiques insisteront sans ciller sur l'importance qu'elles accordent à l'amitié, les bonnes relations et à leur éthique de la transparence. Par conséquent, il est utile de ne pas se laisser prendre par les discours qui soulignent peut-être ce qui n'existe pas, et de se concentrer sur la culture réelle, active et observable.

Il importe donc pour le coach d'équipe d'avoir une grille générale mais *pratique* d'observation lui permettant de situer rapidement le « type » culturel ou le profil général de son équipe cliente. Or s'il n'existe pas deux équipes rigoureusement identiques dans le monde, il est possible de constater, avec un peu de recul, l'existence de « familles » culturelles.

Certaines équipes, comme vous le diront des experts en fusions et acquisitions, se ressemblent, sont proches ou complémentaires alors que d'autres sont compétitives, contradictoires ou antinomiques. Ce qui va de soi dans le langage courrant mérite d'être explicité et normé pour les spécialistes d'accompagnement de systèmes et autres coachs d'équipe.

La question qui nous concerne devient alors : quels sont les grands « types » de cultures d'équipe, comment les reconnaître et comment accompagner leur évolution stratégique ?

Quatre profils culturels

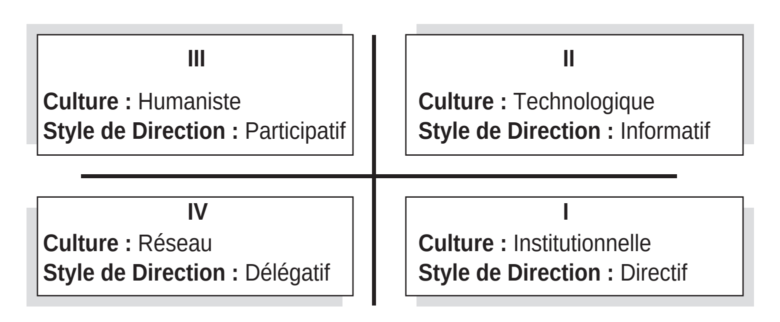
Un des facteurs déterminants du profil « culturel » d'une équipe de direction est la présence majoritaire d'un même type de personnalité parmi ses membres, surtout si ce « profil majoritaire » est soutenu par celui d'un leader ou « patron » charismatique, et confirmé par l'historique performant de l'équipe.

Cette concentration d'un même profil psychologique, influant dans sa position hiérarchique et dans le temps, impose à la minorité ses valeurs et croyances fondamentales, un style d'action et de communication, un mode opératoire, et *in fine*, une culture active et collective.

Aussi peu conscient qu'il est répandu, ce processus de « noyautage culturel » entraîne au sein d'une équipe de direction un ensemble de croyances fondamentales et de comportements à la fois cohérents, dynamiques et restrictifs, sur lesquels reposent le potentiel et les limites opérationnelles du système collectif.

Les profils culturels d'équipes ou d'organisations peuvent être résumés par une typologie simple, constituée de quatre tableaux représentatifs de quatre cultures collectives clairement différenciées.

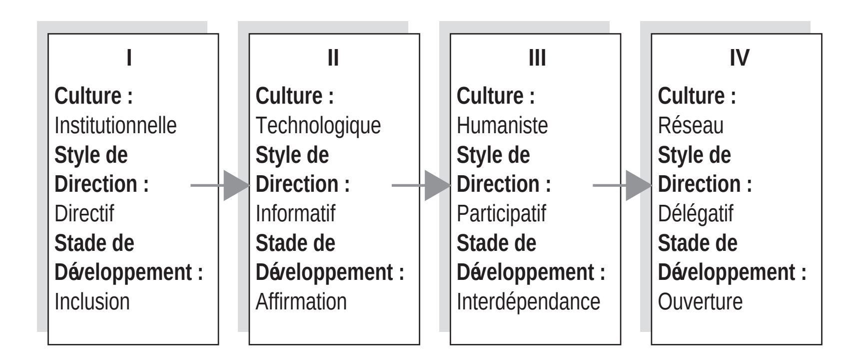
Ces quatre profils sont positionnés sur le schéma suivant de façon à évoquer les styles de direction de Blake et Mouton et de Hersey et Blanchard, les profils de personnalités de Taibi Kahler, comme les types de réunion présentés dans le chapitre suivant, sur la « circularité ».



Typologie des cultures d'équipe

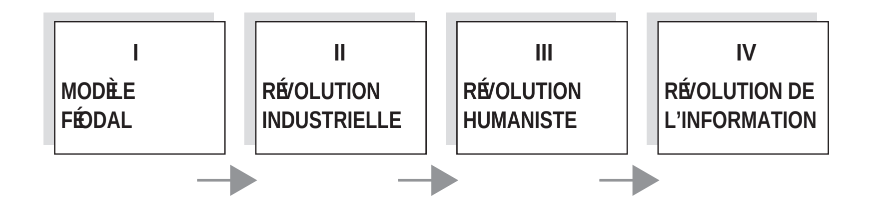
Lorsqu'il s'agit d'illustrer *la dimension évolutive* que peuvent représenter ces modèles culturels, il serait plus utile de les

aligner du profil I au profil IV de la façon illustrée ci-dessous, en y incluant les trois premiers stades de développement de John Whitmore, plus un dernier stade que nous ajoutons, « l'ouverture à l'environnement » caractéristique des systèmes en réseau[1] :



L'évolution culturelle des équipes

Cela peut représenter les phases évolutives d'une même équipe dans son histoire à partir de sa constitution, ou l'évolution historique de nos modèles d'équipes sur les siècles passés jusqu'à aujourd'hui :



1. John Whitmore, *Le Guide du coaching*, Maxima, Paris, 2002, p. 142.

Pièges à éviter

Attention, aucune équipe réelle ne correspond totalement à un seul des modèles culturels que nous présentons.

Ces quatre descriptifs sont bien entendu des caricatures un peu excessives. Le trait un peu forcé permet de bien différencier des modèles culturels plus subtils, qui dans la réalité se trouvent souvent plus ou moins mélangés.

La culture institutionnelle

C'est la culture la plus traditionnelle et la plus **directive**. En son sein, les règles et les procédures l'emportent sur les relations. Elle repose sur la présence centrale d'un ou de plusieurs membres anciens et influents, plutôt distants, introvertis et solitaires. Le mode comportemental y est formel et la relation surtout hiérarchique. Le travail est individuel, silencieux, concentré et les procédures sont bien définies et respectées.

L'équipe est plutôt centrée sur la conception et le développement de la qualité technique du produit. La **production règne** et si le marketing est généralement restreint, la notoriété du produit ou de la marque peut dépasser les frontières par bouche-à-oreille, au sein de cercles limités de fins connaisseurs ou de spécialistes.

La confiance et la confidentialité règnent dans ce type d'équipe ou il existe peu de communication superflue. Le pouvoir y est peu partagé, ce qui pose souvent des problèmes lors des périodes de succession, en cas de rapprochement avec des partenaires ou lors de fusions. Dans ces organisations relativement classiques, les ressources sont gérées avec parcimonie, l'innovation est lente, les traditions perdurent.

Sauf « grand-messes » occasionnelles, les réunions d'équipe y sont rares, chacun préférant aborder ses préoccupations en tête-à-tête confidentiel avec le patron qui tient personnellement tous les fils, suit tous les projets.

Ce modèle d'équipe correspond aux entreprises familiales, dynastiques et traditionnelles, souvent provinciales ou rurales, hautement spécialisées sur des créneaux élitistes ou très restreints. Les qualités de ce type d'entreprise reposent sur des valeurs traditionnelles, qu'elles vivent activement et quotidiennement. Principalement tournées vers la qualité irréprochable de leurs produits, ces organisations cultivent la fidélité à long terme avec leurs clients comme avec leur personnel, et elles attendent la même chose en retour.

Ces entreprises et leurs dirigeants tiennent leur parole, respectent leurs contrats et les délais même s'ils sont quelquefois un peu longs, et pratiquent une justice sociale relativement équitable quoique souvent avec un style un peu paternaliste et à l'extrême, un peu féodal.

La culture technologique

Cette culture est beaucoup plus **interactive** et **informative**. Elle se caractérise par une forte croyance dans les concepts enseignés dans les grandes écoles (en France) et les universités (aux USA). Elle repose sur la présence de nombreux experts, de formation plutôt mathématique et technocratique. Leur approche du marché est plus systématique, catégorique et compétitive déployant souvent des stratégies que l'on jugera défensives voire agressives.

Les valeurs et croyances fondamentales de cette culture reposent sur les théories newtoniennes et cartésiennes et les méthodes de production et de distribution développées lors de la révolution industrielle. Ce cadre de référence a longtemps dominé l'imagerie populaire dans sa description du profil du

jeune cadre ambitieux et dynamique (aux dents longues) comme celle du « quadra » performant. Les modes opératoires sont centralisés et fondés sur le contrôle et le *suivi des processus opérationnels*, de fabrication, d'information, des finances, des agendas et du temps, du marché et du personnel. Les relations sont régies par la nécessité de bien recueillir, échanger, analyser et diffuser l'information. Aujourd'hui les décisions y suivent surtout une logique financière.

Les réunions sont pléthoriques et dominées par la présentation en série de « slides » ou par un show en « PowerPoint » détaillant une sur information qui se veut objective. Le but de chacun est de présenter à tour de rôle une expertise personnelle et sans faille pour emporter la décision ou imposer son point de vue. Dans ces réunions centrées sur les opérations, les échanges prédominants sont informatifs, souvent sur le mode convaincant, voire agressif. Plus que centré sur des échanges réels, il existe un accord collectif permettant la mise en œuvre d'une joute verbale sur le mode argumentatif au sein duquel le contenu réel de la discussion ne sert souvent que de moyen accessoire dans l'escalade compétitive. L'important n'est pas forcément la mise en œuvre d'une idée performante, mais plutôt de savoir qui dans l'équipe va gagner l'argument.

Les qualités de ces équipes leur permettent de produire et de distribuer des *produits* de consommation courante à une population de *masse*, au meilleur prix. Elles ont donc permis, et permettent encore, l'accession d'une majorité de l'humanité aux produits de premières nécessités de la vie quotidienne. Elles manifestent plus de difficultés à fournir des *services* plus ciblés ou qualitatifs qui répondraient à des besoins plus spécifiques ou individualisés.

Ce modèle d'équipe correspond aux personnes et entreprises obsédées par la croissance, la compétition et l'augmentation de ses parts de pouvoir et de marché jusqu'à pouvoir imposer

ses conditions en atteignant une position dominante sinon de monopole.

Les entreprises à culture technologique tentent souvent de garder une longueur d'avance sur leurs concurrents et sur le marché par des stratégies centrées sur des innovations, quelquefois futiles. De la même façon, elles peuvent trop tabler sur le développement d'une demande artificielle reposant sur des effets de mode souvent soutenue par un marketing agressif.

La culture humaniste

Elle est la plus participative ou **relationnelle** et repose sur la présence influente d'extravertis accueillants, empathiques, charismatiques, chaleureux, séducteurs et communicants. Elle repose aussi sur les valeurs et croyances issues de la révolution psychologique et humaniste, voire sur des idéaux sociaux.

Le travail dans ces équipes est plus souvent collectif, et les responsabilités partagées. L'échange, la concertation, la communication, la **recherche d'un consensus**, le respect des différences et de la diversité prime sur toute dynamique compétitive ou solitaire. Les relations se veulent chaleureuses et transparentes. L'amitié peut presque y être érigée en principe opérationnel.

Côté négatif, les préoccupations sont sociales, quelquefois superficielles ou « politiques » centrées sur l'échange et la négociation entre personnes représentantes de « clans » plus ou moins officiels et influents en recherche de consensus ou de compromis. Les relations y sont donc souvent régies par l'appartenance à différents réseaux historiques coexistant au sein d'équilibres subtils mais déterminants dans la gestion des actions professionnelles et de la carrière de chaque individu.

Ce modèle correspond aux entreprises plus centrées sur des services, qui soignent leur image publique qu'elles veulent

« séduisante » et qui tentent de véhiculer par leur marketing un idéal humaniste ou sociétal souvent au bénéfice de leur personnel. Pour soutenir cette image, elle déploie quelquefois en vain toute une batterie de moyens sous forme d'avantages indirects et en nature pour assurer la satisfaction, le confort et la fidélité de leurs troupes, quelquefois paradoxalement au nom d'un meilleur service envers le client.

Bien entendu, leurs réunions sont nombreuses et souvent peu efficaces. Le mot d'ordre y est la participation et la recherche de consensus, le non directif et l'empathique, le partage et le respect. La réalité concerne plus souvent des luttes d'influence centrées sur le partage d'un gâteau perçu comme limité.

La qualité de la communication dans l'équipe et le souci d'intégrer chacun de ses membres part d'un bon principe de développement du potentiel de l'individu et de l'engagement de chacun dans l'effort collectif. Malheureusement, force est de constater que ce qui est gagné dans ce domaine est souvent perdu en réactivité et en performance financière.

La culture réseau

Elle est celle qui intéresse aujourd'hui par ses croyances qui semblent reposer sur la révolution sociale facilitée par les nouvelles technologies de l'information. Cette culture est à la fois plus active et réactive, et plus **délégatrice**.

Elle repose sur la présence dynamique de plusieurs hommes et femmes de terrain et d'action, indépendants, bouillonnants, créatifs et adaptables, quelquefois sanguins ou coléreux, fonctionnant constamment comme des entrepreneurs-baroudeurs à la recherche de résultats et de gratification personnels immédiats. Pour les « électrons libres » caractéristiques de ces équipes constamment sous pression, les délais sont courts, les moyen et long termes sont inexistants. Le travail s'y effectue

dans l'urgence, les horaires sont extensibles, et le personnel doit être très personnellement « engagé ». Il est souvent même intéressé aux résultats ou éjecté sans autre forme de procès s'il n'est pas lui-même déjà parti vers un autre projet personnel ou des horizons plus prometteurs.

Les réunions au sein de ces équipes ressemblent à des marathons sur un terrain sportif dont les règles du jeu et les contours restent perpétuellement indéfinis. Le lieu, les participants, les sujets, les objectifs, et même les décisions changent d'une réunion à l'autre. La culture résolument verbale et créative ne s'embarrasse pas souvent des méthodes d'encadrement qui lui permettraient une plus grande efficacité ou un résultat plus mesurable. Les réunions sont plutôt des forums relativement déstructurés dans lesquels les échanges permettent un partage créatif sans limites et souvent sans résultats bien prévisibles ni mesurables.

Dans ces équipes qui fonctionnent comme des éponges voulant tout absorber des multiples influences dans leur environnement, le management par crises successives oblige à une remise en question constante des décisions, de la stratégie, du produit comme du périmètre de l'organisation.

Ce contexte culturel de lutte continuelle et créative pour un développement rapide dans un contexte de survie correspond donc à l'idéal actuel d'entreprises de la « nouvelle économie » en expansion fulgurante sinon explosive, dont le modèle récent est la « start-up », et au niveau plus militaire le réseau terroriste Al Quaïda.

Bien entendu, ce modèle d'équipe et d'organisation en réseau quelque peu éclaté n'est pas totalement nouveau. Son existence plus restreinte était monnaie courante dans de nombreuses petites entreprises françaises par exemple dans la confection ou la restauration rapide depuis au moins quelques décennies. Ce type de culture est aussi depuis longtemps typique des équipes de « golden boys » spécialistes de salles de

marchés qui carburent à l'adrénaline dans une conscience exacerbée des flux financiers mondiaux.

L'entreprise réseau au niveau international est par ailleurs le modèle d'origine de CNN qui a balayé le monde de l'information il y a maintenant plus de vingt ans et de nombreuses entreprises organisées en franchises à la façon McDonald's.

Ce qui est nouveau est l'explosion du modèle de la « start-up » au sein de notre société comme une nouvelle option face aux autres modèles influents, surtout parmi les jeunes de moins de trente ans. Même si de nombreuses entreprises plus traditionnelles, technologiques ou humanistes souffrent aujourd'hui de voir qu'elles ont obtenu un sursis de quelques années, notre avenir professionnel et politique ne sera plus le même pour de nombreuses raisons sociologiques et psychologiques.

Le modèle de l'organisation en « réseau » du style « start-up » est là pour nous déséquilibrer, pour prendre la place qui lui revient comme une option possible, pour influencer toutes les entreprises et systèmes organisationnels depuis fort longtemps trop sûrs de leurs vérités culturelles. Malgré ses déboires, la « nouvelle économie » est là aussi pour provoquer réflexion, recherche, décision et évolution au sein de toutes nos équipes de direction.

Parmi les qualités du profil culturel de l'équipe-réseau, nous retenons sa capacité à créer des espaces de responsabilité et de délégation dans une approche souvent paritaire et décentralisée, permettant des stratégies réactives, innovantes et souvent très proches du client ou du terrain.

Il se trouve qu'un certain nombre de ces caractéristiques sont celles prônées ou recherchées, tout du moins verbalement, par des organisations présentant les critères culturels de type humaniste ou technologique.

Stratégies de coaching d'équipe

Suite à cet inventaire se pose la question de la place du coach d'équipe face à tel ou tel système client, et surtout sa stratégie. En effet, il ne suffit pas simplement de comprendre le profil de l'équipe qui souhaite être accompagnée, ni nécessairement de le lui expliquer. Un bon diagnostic est certes utile, et il peut être partagé, mais encore faut-il savoir dans quelle direction une équipe souhaite se développer, et encore plus peut-être, ce dont elle a réellement besoin, souvent sans le savoir.

Il faut se rappeler que si elle est dominante au niveau d'un comité de direction, une culture d'équipe peut avoir une influence déterminante sur toute l'organisation qu'elle dirige. Peu à peu, les croyances fondamentales, le style de communication, les modes opératoires, l'ensemble des processus interactifs se déclinent dans l'ensemble de l'organisation subalterne.

Cela peut aller, nous l'avons vu, jusqu'à influencer l'interface de l'organisation avec ses fournisseurs, ses clients, ses partenaires sociaux, sa concurrence et son environnement. Il s'agit presque d'un modèle biologique muni d'un ADN dynamique qui modélise et structure par son cadre de référence et ses interactions l'ensemble d'un organisme collectif.

Une équipe qui formule un objectif de coaching le fait bien entendu partir « de l'intérieur », de son cadre de référence, en l'absence d'une vision plus large ou évolutive. Souvent, cette demande ne peut donc guère faire plus que conforter le cadre de référence préétabli qui, justement, pourrait avoir besoin d'évoluer.

Exemple

Sous pression, une équipe « institutionnelle » trouvera très difficilement les moyens internes de se ressaisir à temps si l'environnement change trop rapidement.

Or, typiquement, ce type d'équipe ne sait pas chercher ni engager les nouvelles ressources externes, nécessaires à sa survie, pour accepter et mettre en œuvre un apport étranger peut-être salutaire.

Si la *demande* de ces équipes peut faire état d'un besoin de moyens pour se protéger dans un environnement souvent perçu comme trop évolutif, leurs *besoins* ou enjeux se situeront plus probablement dans un accompagnement vers plus de dialogue, d'ouverture, de capacité d'accueil, de facilité à travailler en partenariat avec l'environnement.

En situation de crise, une équipe qui n'a pas conscience des limites de sa culture risque donc souvent d'activement chercher à en accentuer les travers.

Exemple

Une équipe d'experts du type « technologique » en difficulté n'aura de cesse de tenter de mieux contrôler son temps, ses dépenses, son personnel, son environnement, voire pour chacun de ses membres de se limiter les uns les autres jusqu'à tuer dans l'œuf toute possibilité d'initiative.

Dans ces équipes, le contrôle devient souvent une fin en soi. Les *demandes* d'accompagnement seront donc aussi centrées sur des problématiques de contrôle. Les enjeux ou *besoins* de cette culture d'équipe résident plutôt dans d'autres domaines

centrés sur le développement de leur éthique, de réelles relations de partenariat comme sur le développement d'une capacité d'action plus immédiate afin de saisir toutes les opportunités qui leur échappent.

Exemple

Comment faire, aussi, pour accompagner le changement dans une équipe dont les membres sont imprégnés d'un passé important et dont l'appartenance à des réseaux d'influence a permis la réussite sociale, illustrée par le développement rapide de leurs propres carrières (style « humaniste » ci-dessus).

Il y a fort à parier que leurs enjeux ou *besoins* principaux se situent dans l'application rigoureuse et de façon impartiale d'un certain nombre de règles et de procédures, dans le respect d'une éthique irréprochable, et chacun sait qu'il y perdra de son influence officieuse.

Or la *demande* de ces équipes est presque invariablement formulée dans le cadre d'un accompagnement pour les aider à développer des relations plus chaleureuses et transparentes.

Exemple

Comment aujourd'hui envisager qu'une équipe « high-tech » qui manifeste une culture de type « *réseau* », entreprenante et réactive, habituée à survivre par une créativité débridée et discontinue, puisse se structurer de façon programmée et s'inscrire dans le moyen et le long terme d'un temps presque linéaire et prévisible.

Elle en a pourtant *besoin*. Paradoxalement, si elle formule une *demande*, ce sera pour accentuer ses capacités créatives et réactives, pour faire encore plus ce qu'elle fait déjà bien, et

peut-être trop bien. D'autant plus qu'en période de crise elle risque de vouloir appliquer, dans le sens de *superposer* (ou alors, elle risque de *se faire imposer*, dans le cadre d'un rachat), des recettes radicales de centralisation et de contrôle propres à une approche « technologique ». Elle peut y perdre à la fois son âme, sa créativité et son originalité.

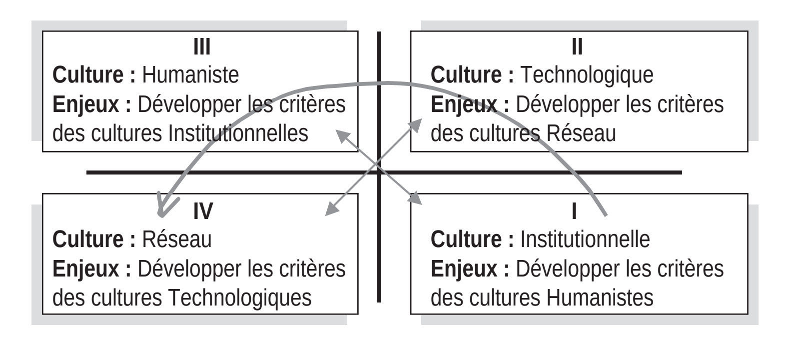
Or ce n'est ni le rôle du coach de refuser une demande pour imposer son point de vue, ni son rôle d'accompagner une équipe dans un entêtement contre-productif renforçant une culture en mal d'ouverture.

Exemple

Une équipe à forte dominante humaniste ne conçoit un travail avec un coach ou consultant qu'à travers son propre prisme, donc uniquement dans une dimension relationnelle, afin d'« améliorer la communication et les relations inter-personnelles ».

La connaissance des cultures d'équipes et de leur complémentarité permet au coach d'accompagner une équipe à la fois en respectant son profil et sa demande, et ceci en connaissance de cause, et en l'aidant aussi à prendre conscience de ces enjeux et besoins réels, dans le sens de son évolution.

Comme les exemples cités plus haut le démontrent, le schéma ci-dessous illustre que chaque profil culturel aurait besoin de développer les qualités des autres cultures jusqu'à pouvoir intégrer celles qui lui sont moins accessibles, en diagonale de sa position sur le tableau ci-dessous.



Les complémentarités culturelles

La flèche courbe illustre que la tendance historique des cultures d'entreprise, abordée plus haut, semble évoluer du profil I vers le profil IV, sachant que chaque étape d'évolution vers un nouveau cadre de référence culturel implique une bonne intégration des cultures précédentes. Il est en effet illusoire de penser former une équipe « réseau » sans qu'elle repose sur la maturité proposée et permise par les qualités des systèmes culturels précédents.

Pièges à éviter

Attention cependant car il ne s'agit pas ici de prémisses sur lesquelles un coach pourrait élaborer un « programme » de développement d'équipe pour accompagner par exemple, une équipe de type III dans un développement de profil IV. L'application d'un programme ne permettra jamais les résultats que l'on peut obtenir par une démarche d'accompagnement en « émergence » tel que par un véritable coaching d'équipe.

Ces quelques réflexions sur les tendances évolutives de cultures d'équipe proposent seulement un contexte général et des axes de questionnement qu'un coach d'équipe pourrait inves-

tiguer avec son équipe cliente, afin de l'aider à préciser *son propre projet* dans le cadre de son propre rythme d'évolution.

Il existe aussi d'autres cas où une bonne connaissance de critères culturels peut être utile au coach d'équipe. Deux profils culturels dominants et en opposition au sein d'une même équipe dirigeante peuvent marquer de leur empreinte une polarité complémentaire ou contradictoire rapidement reproduite dans l'ensemble de leur organisation.

Exemple

Quelques fusions ratées entre deux systèmes culturels dominants, perçus comme mutuellement exclusifs illustrent qu'il n'est pas toujours aisé pour une culture collective de s'ouvrir à la complémentarité d'une autre approche culturelle ou à sa propre évolution.

Quel que soit le sens de l'histoire, la connaissance pratique de sa propre culture par une équipe de direction peut aussi permettre le constat de ses forces et de ses faiblesses collectives. Cela peut permettre la mise en œuvre de modes opératoires complémentaires propres à compenser certaines faiblesses ou propres à faciliter le développement de son potentiel en sommeil.

De la même façon qu'un manager peut faire l'inventaire de ses forces et faiblesses afin de faire évoluer son style de direction, une équipe de direction peut préciser les qualités et limites de sa culture active afin de capitaliser sur son potentiel et mieux développer ses capacités stratégiques et opérationnelles. Il est donc quelquefois utile pour un coach de proposer à son équipe cliente de faire un véritable auto-diagnostic culturel lors d'une session ou d'un atelier dédiés, afin de tirer ses propres conclusions et de se fixer ses propres objectifs d'évolution.

L'enjeu est important. La culture d'une équipe ou d'un système est déterminante dans le développement du potentiel de ses membres. Le système collectif est plus fort que l'individu, quel que soit le pouvoir personnel de ce dernier. Pour preuve, dans beaucoup d'entreprises, des milliers d'heures de formations individuelles n'ont pas permis de faire évoluer *les ensembles* de façon significative. Au pire, cette formation individuelle ne sert qu'à accentuer les frustrations personnelles par rapport au système qui lui ne bouge pas, ou trop peu et trop lentement. Au mieux, cette formation permettra à l'individu de patienter, se sentant évoluer au moins à titre personnel.

Le système collectif, lui, a toujours su transformer l'individu. Détachez un élément « positif » au sein d'une équipe dysfonctionelle et il sera rapidement intégré au problème collectif. Même s'il est patron, il s'adaptera rapidement à son nouvel environnement culturel. De même, transférez un élément « moyen » dans une équipe hautement performante et il participera rapidement à son évolution vers le haut. L'individu est malléable et survit en se fondant au contexte culturel actif véhiculé par l'environnement collectif immédiat.

Cela suppose aussi que, lorsqu'une culture change ou évolue, elle provoque – voire oblige – l'évolution de chacun de ses membres. Ainsi, une équipe performante aspire vers le haut chacun des individus qui la constitue. Une culture collective dynamique a la capacité de modifier la perception et stimuler la performance des personnes qui en font partie. Cette influence collective agit quelquefois avec des résultats plus négatifs, dans la mesure où une aspiration collective peut amener de nombreux individus à perdre de vue quelques notions fondamentales sur la réalité, jusqu'à un douloureux réveil.

L'exemple le plus récent concerne la cécité collective face à l'explosion de la bulle spéculative qui misait sur les bénéfices

mirobolants que permettraient les nouvelles technologies. Il convient aussi de se méfier des aspirations collectives trop simplistes, racistes ou nationalistes qui historiquement se sont toujours soldées par des réveils douloureux. Les mêmes dangers guettent certaines de nos entreprises.

L'étude des cultures d'équipe et d'entreprise ne s'arrête donc pas au descriptif exotique de tel ou tel ensemble cohérent, présentant telles qualités et tels défauts. Au-delà du constat, les questions sont :

- comment provoquer et accompagner l'évolution culturelle d'un système en restant les deux pieds sur terre ?
- comment faciliter la fusion créative et positive de cultures complémentaires pour obtenir une plus grande satisfaction et des résultats plus performants ?
- comment aussi se servir de nos systèmes collectifs pour stimuler l'évolution personnelle ?
- comment aider des individus à très concrètement faire évoluer les cultures qui les incluent ?

La réponse se situe bien évidemment dans l'acte de « coaching » d'équipe. À plus forte raison s'il s'agit d'une équipe de direction. Le travail *collectif* d'un comité de direction sur les forces et faiblesses de sa culture est prioritaire dans la mesure où les résultats de ce coaching auront un effet direct sur l'ensemble de l'entreprise que cette équipe dirige. Ce travail s'effectue avec *tous* les membres de l'équipe. Il est centré sur l'évolution des *processus* de l'équipe, tout en accompagnant l'évolution des personnes et l'avancement des tâches opérationnelles.

Le coaching d'équipe facilite la prise de conscience et le développement de la *culture managériale active* d'une équipe et concerne ses croyances fondamentales, comme ses interactions influentes et ses modes opératoires, et ceci jusqu'aux

résultats. Cela comprend la définition des règles du jeu d'un système, de ses processus de décision, de ses rythmes et processus de réunion, de son ambition et de sa stratégie comme de ses procédures quotidiennes dans le suivi de ses activités.

L'acte de coaching d'équipe n'est donc pas une formation dans le sens courant du terme mais plutôt une exploration et un développement *en équipe* du « soi collectif » actif qu'est sa culture. Cette démarche est d'autant plus efficace si elle reste centrée sur l'atteinte d'objectifs mesurables, sur la concrétisation des résultats, sur l'amélioration de la performance collective.

5

La circularité[1]

Une approche énergétique du coaching d'équipe

DANS LE CADRE DU PARADIGME DOMINANT qui envisage l'organisation comme un système cartésien voire mécanique, la plupart des modèles développés jusqu'à présent s'intéressent essentiellement aux dimensions physiques et structurelles des entreprises. De la même façon que nous approchons toutes les créations humaines, voire tous les systèmes vivants, nous nous attachons donc à aborder nos entreprises sous l'angle matérialiste, voire mécaniste.

Pour « comprendre » l'organisation de ce point de vue, nous en séparons les différents éléments, nous en disséquons les fonctions, nous en étudions les organes un par un. Cette approche appauvrissante prime sur celle qui consisterait à étu-

1. Ce chapitre a une longue histoire. Initialement écrit en anglais par l'auteur, traduit en français et nettement amélioré par Jean-Marc Bailleux, il est enfin repris et mis en forme par l'auteur pour répondre aux besoins de ce livre.

dier l'ensemble, sa cohérence presque biologique, ses rythmes, ses flux et reflux d'énergie, ses interfaces internes et externes, ses capacités à naître, à croître et à mourir, ses fonction reproductrices.

Aujourd'hui, nous sommes convaincus de la nécessité de développer une approche biologique des organisations, presque analogue à celle que la médecine traditionnelle chinoise a du corps humain, centrée sur la cohérence globale de ses flux énergétiques.

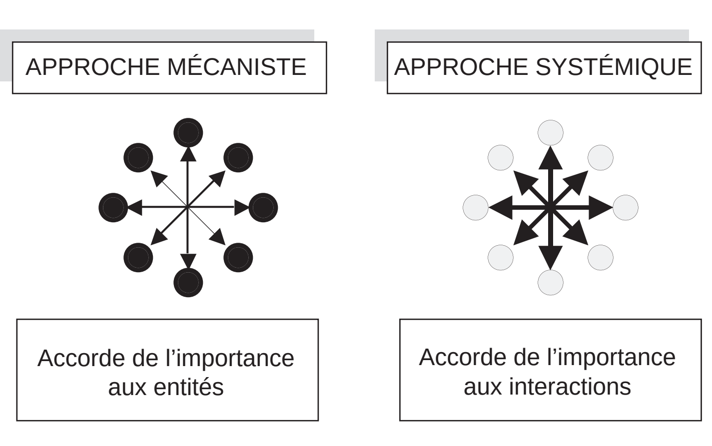
Partant de cette hypothèse, la question fondamentale est alors : comment les systèmes organisationnels sont-ils plus adéquatement représentables sous forme de systèmes vivants voire énergétiques ? Ce serait cette énergie qui « crée » et influence les entités physiques matérielles que nous observons.

Autrement dit, comment le monde physique des entreprises tel que nous le connaissons est-il le « résultat » matériel ou la représentation physique d'une réalité énergétique sous-jacente, moins évidente, faite de mouvements, de flux, d'échanges, de fuites et de gaspillages énergétiques?

Nous souhaitons proposer et développer ici ce qui pourrait être considéré comme une approche pragmatique de cette hypothèse, à partir en particulier d'un outil de diagnostic et de développement des organisations, le concept de « circularité ». Ce terme de « circularité » doit être pris au sens de « circulation » d'énergie interne au système, à la façon dont l'électricité se déplace dans un réseau. Nous pensons que la « circularité » telle que nous la définissons peut devenir un concept intéressant dans une nouvelle approche à la fois globale et pragmatique du fonctionnement des équipes et organisations.

La circularité est un outil systémique dans la mesure où ce concept peut aider le manager ou le coach à étudier de

manière plus précise ce qui se passe *entre* des personnes ou des services, à se concentrer sur la nature et la qualité de *la relation* de ces éléments, entre les acteurs, plutôt que sur la nature des acteurs eux-mêmes.



Deux conceptions de la « réalité »

En ce sens, la circularité permet une approche résolument systémique des ensembles humains, à travers l'étude et la modification de leurs interfaces, leurs échanges d'informations, donc de leurs échanges énergétiques. Cet outil est particulièrement utile si nous voulons évoluer du modèle traditionnel, physique, linéaire, causal ou mécaniste des organisations, vers une compréhension des systèmes virtuels, fluctuants ou constamment émergeants en accord avec les modèles issus de la révolution de l'information.

Le concept de circularité est utile pour développer notre compréhension, entre autres, des équipes-projets, des équipes-réseaux et des équipes distribuées. Au-delà de l'observation et de l'analyse, il permet au coach un accompagnement des équipes « différent », qui tient compte de la fluidité des interfaces au sein d'un système et avec lui, sans compter l'effet rétroactif d'un tel modèle énergétique sur sa perception

du monde. En effet, en travaillant avec un modèle qui met l'accent sur les flux et les échanges d'énergie, nous ne faisons rien d'autre que modifier notre propre conception du monde et de nous-mêmes : nous passons d'une approche matérielle et territoriale de l'organisation à une conception plus fluide et énergétique de la réalité professionnelle.

Ce changement de perception modifie en retour notre façon d'agir, voire de coacher. Le résultat principal d'une telle approche fondée sur les flux d'énergie réside dans une meilleure ouverture sur l'environnement, une plus grande réactivité, une proactivité et une créativité décuplées.

Le concept énergétique de circularité a une valeur hautement pragmatique. D'une part, il permet une approche diagnostique très fine de la réalité interactive des relations, une vision énergétique du fonctionnement des équipes et organisations. D'autre part, il offre des outils d'intervention dont l'efficacité n'a d'égal que la simplicité.

Nous reviendrons plus loin, à titre d'exemples, sur les moyens les plus évidents que nous avons préconisés chez de nombreux clients pour assurer la circularité entre services, au cours des réunions, à tous les niveaux hiérarchiques. Avant cela, nous souhaitons faire un petit détour théorique et étudier les différentes constellations énergétiques que nous avons rencontrées lors de coaching d'équipe, pour en arriver au concept de circularité.

De la polarité à la circularité

Le concept de circularité peut, comme nous l'avons laissé entendre, servir d'instrument de diagnostic d'un seul échange relationnel comme du stade de développement de la culture d'une équipe. Managers et coachs peuvent s'en servir pour mieux appréhender les flux de communication entre deux individus mais aussi pour, comme nous le verrons, accompa-

gner l'évolution de l'ensemble d'une équipe de façon très simple et très efficace.

Nous avons acquis l'expérience du maniement de la circularité tant au cours d'interventions au sein d'équipes à tous niveaux hiérarchiques que durant des séances de coaching et de « supervision de réunions » de comités de direction.

En réunion, l'abord le plus direct du coach consiste à observer avec soin qui parle, après qui, à qui et pendant combien de temps. Cette observation permet de situer des processus répétitifs où des échanges dont la forme se reproduit *quel que soit le sujet*. Dans un deuxième temps, le rôle du coach consiste à graduellement suggérer des petits changements interactifs susceptibles de délibérément modifier les processus de communication initialement observés, dans le sens d'une plus grande fluidité d'échanges interpersonnels plus nombreux et plus variés, d'une meilleure créativité communicationnelle.

Plus précisément, il s'agira, avant d'intervenir, de déterminer à quel type de « *polarité* » se rattache la communication au sein de l'équipe en question. Ces types de polarité révèlent, illustrent, confirment et renforcent les structures sous-jacentes de pouvoir territorial et les modes de production, de circulation, de conservation ou de gaspillage de « l'énergie » dans ces équipes et les organisations auxquelles elles appartiennent.

Les diverses figures de la « polarité », comme nous allons le voir, peuvent être considérées :

- soit comme des communications utiles à un moment donné dans une équipe ;
- soit comme des stades précurseurs de la circularité dans un processus de développement de la maturité d'une équipe ;
- soit comme des entraves à la pleine efficacité d'une équipe.

Nous avons étudié la polarité en relation avec les modèles des styles de management présentés par Blake et Mouton et revus par Hersey et Blanchard, et des profils d'équipes et des cultures d'entreprise que nous avons présentés ailleurs dans ce livre comme dans un précédent ouvrage[1]. Le schéma ci-dessous inclus quelques rappels.

III. POLARITÉ RELATIONNELLE **Culture :** humaniste **Style de Direction :** Participatif	**II.** POLARITÉ TECHNOCRATIQUE **Culture :** Technologique **Style de Direction :** Informatif
IV. CIRCULARITÉ **Culture :** Réseau **Style de Direction :** Délégatif	**I.** POLARITÉ INSTITUTIONNELLE **Culture :** Institutionnelle **Style de Direction :** Directif

Flux d'énergie au sein d'une équipe

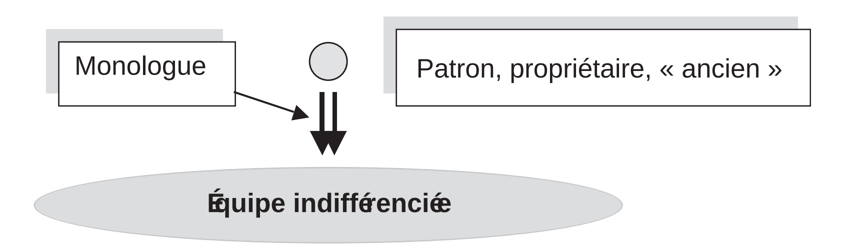
La polarité institutionnelle

En réunion, le premier type de polarité est caractérisé par une évidente focalisation de l'équipe sur le « patron », celui-ci étant à l'origine de l'essentiel de la communication. Ceci se manifeste lorsque le leader adresse un discours formel et unilatéral à ses employés, son « assistance », qui de son côté écoute avec respect. Nous avons alors affaire à une relation à sens unique.

Ce type de polarité se caractérise par un exposé prolixe, souvent idéaliste ou normatif, dirigé vers un public « indifférencié » : l'équipe y est traitée comme une entité globale et solidaire au sein de laquelle l'individu a tendance à disparaître.

1. Alain Cardon, *Profils d'équipes et cultures d'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 1992.

Le monologue du leader « arrose » ce groupe de principes, d'instructions et de conseils en tout genre. Le « public » finit souvent par s'abriter dans un mutisme apparemment réceptif à cette relation unilatérale et institutionnelle qui lui laisse si peu d'initiative. Bien souvent aussi, le public profite de cette situation qui lui offre peu de responsabilités, et se laisse porter.



Polarité Institutionnelle

L'accent est mis sur le contenu, le « sujet » ou le thème traité quasi exclusivement par le leader. C'est la « grande-messe » sur la qualité, sur les bons ou mauvais résultats, sur tel ou tel impératif conjoncturel ou historique, et quelquefois, plus paradoxalement, sur l'importance d'une meilleure communication et d'un management plus participatif. Les membres de l'équipe ont rarement l'occasion de s'exprimer, sauf pour approuver et acquiescer, le plus souvent collectivement par le biais d'applaudissements. Il s'agit là de la réunion traditionnelle de parents d'élèves, menée par le directeur d'école, ou militaire, menée par le gradé le plus ancien.

Ce type de polarité est courant dans des entreprises traditionnelles, familiales, conservatrices, orientées sur l'homogénéité, la qualité d'un produit. C'est ce que nous avons appelé par ailleurs les cultures institutionnelles. Le style de management est plutôt directif, l'entreprise restant dirigée par le fondateur, sa descendance, le « propriétaire », le clan familial.

Dans un tel cadre, il n'est pas étonnant que ce type de relation soit générateur de dépendance et de passivité. Les membres de l'équipe interviennent rarement publiquement. Ils auront plutôt tendance à tenter de résoudre leurs problèmes individuellement, à l'écart du leader, ou bien seul à seul avec celui-ci, à huis clos.

De telles organisations sont généralement stables, de type « protomécaniste ». Beaucoup d'efforts y sont dépensés pour entretenir un fort contrôle personnel par le patron. Les salariés respectueux au point de paraître soumis se fondent dans le décor, évitent avec art toute forme de confrontation. Pour ces organisations, la capacité de réponse ou d'adaptation aux turbulences de l'environnement est lente voire médiocre. Le travail en équipe tel que nous l'entendons n'y est guère qu'embryonnaire.

Ce type de polarité peut aussi persister, « masqué », dans des entreprises dont les leaders pourtant désireux, le plus souvent en toute bonne foi, de favoriser initiative et prise de responsabilité, n'ont pas eux-mêmes fait le deuil du modèle familial et sont parfois encore terrorisés à l'idée de lâcher leur pouvoir souvent bienveillant sinon paternaliste.

La polarité institutionnelle est quelquefois aussi mise en œuvre au cours d'une réunion plus fluide par quelques anciens qui, forts du poids de leur histoire, prennent la parole pour raconter un passé glorieux, une anecdote pleine d'enseignement, les nombreuses bonnes raisons de se méfier d'une nouvelle idée déjà testée il y a bien longtemps, etc. Il en résulte une rupture de rythme, une cassure dans la fluidité des idées, un ralentissement de l'énergie, et souvent une agitation dans la salle.

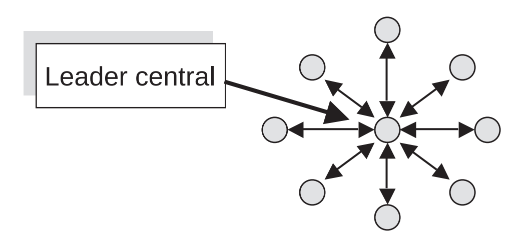
Côté positif, ce type de « show » pratiqué en grand groupe une fois l'an comme un rituel de passage peut servir à développer un esprit collectif, un mouvement identitaire très fort et motivant. Il s'agit là de « conventions » annuelles bien

préparées, centrées sur quelques messages forts, une célébration, peut-être la reconnaissance de la réussite des plus performants. Dans ce cadre exceptionnel qui n'a rien de la réunion de travail, *la forme* que revêt une bonne prestation « institutionnelle » peut créer et véhiculer une énergie bien plus forte que le *contenu* des messages. Comme des critiques de théâtre, les observateurs seront en effet plus sensibles à l'ordre de passage des orateurs et à leur apparat, au temps qui leur est alloué, aux anecdotes croustillantes, au niveau d'énergie qui se dégage par le tempo qui doit être « enlevé », et à la qualité de la mise en scène, plutôt qu'au sens littéral des messages.

La polarité technocratique

Au sein du deuxième type de polarité, propre au équipes de culture technologique, le leader en réunion semble communiquer tour à tour *avec chaque membre de l'équipe individuellement*. Il s'agit presque d'une série de réunions « à deux » faite en public, comme lors du traditionnel « tour de table ».

En l'absence du leader, le processus a tendance à se reproduire avec tout autre « expert » prenant sa place centrale, du moins en matière de communication. Nous avons donc affaire à une relation en « étoile », avec une personne jouant un rôle central. C'est à cette personne que chaque interlocuteur s'adresse et c'est elle seule qui répond à tous les commentaires. Il est parfois admis implicitement que nul ne peut intervenir si le leader ou l'expert ne l'a pas préalablement interpellé.



Polarité Technocratique

À ce niveau de polarité, nous avons remarqué qu'entre le rôle central de « l'expert », généralement le leader, et chacun des autres membres, à tour de rôle, le contenu et le ton sont souvent argumentatifs. Ainsi la personne centrale présentera-t-elle un argument auquel quelqu'un fera une objection ; l'expert argumentera en retour développant la même position qu'initialement, à laquelle une autre personne répondra, l'expert défendra de nouveau son point de vue avant qu'une troisième personne ne commente à son tour, et ainsi de suite...

Le résultat en terme d'énergie est que la personne centrale conforte sa position dominante dans une sorte de « star-système ». Le principe (erroné !) à la base d'un tel processus est que si quelqu'un est un expert dans quelque domaine que ce soit, alors, dans ce domaine, comme pour défendre son territoire, c'est lui qui doit mener le jeu, voire tout décider.

Ce type de polarité se développe particulièrement dans des équipes très compétitives, dans des organisations agressives déterminées à préserver ou développer leurs parts de marché à partir de manœuvres offensives ou défensives de contrôle et de conquête. Dans ces systèmes, l'accent est mis sur la compétence ou l'expertise personnelle et sur une attention pointilleuse portée sur les détails techniques et les informations précisément chiffrées.

En même temps, le caractère compétitif de l'équipe peut se retourner contre ses propres processus de travail et de communication, sous forme de joutes verbales où énormément de temps et d'énergie peuvent être dépensés à des jeux de pouvoir autour d'enjeux territoriaux. La moindre formule peut donner lieu à un débat interminable sur le sens des mots (jeu de « Dictionnaire »). Il s'agit là d'une forme archétypique et généralisée de ce que Jacques-Antoine Malarewicz appelle un processus « symétrique » : « *l'accord, dans la rivalité, ne se fait que sur la forme et non sur le contenu. Autrement dit les informations ne servent ici qu'à alimenter un conflit et non à négocier des arguments. Il s'agit donc de la forme d'interaction la plus pauvre et la plus stérile qui se puisse imaginer, car elle ne se joue que dans l'apparence et la subjectivité de cette apparence* ».[1]

Dans ces conditions, il est difficile d'éviter l'escalade. Les situations peuvent alors prendre des allures de « tribunal » sournois dès qu'il est question de définir la responsabilité d'erreurs ou de défauts, questions primordiales dans ses systèmes qui sont propices au développement de processus de boucs émissaires et à la disqualification des « non-experts », par trop incompétents pour mériter une place dans l'équipe.

Au niveau du contenu, ces réunions sont donc informatives, souvent organisées autour de projections successives de « slides » par rétro-projection ou « PowerPoint », surdétaillant des chiffres et des paragraphes sur les actions passées ou sur les « challenges » à venir.

La dimension positive de ce type de réunion concerne bien entendu le contenu des débats, l'analyse pointue qu'il peut permettre, l'instruction de dossiers en profondeur, la possibilité pour chacun des membres d'une équipe de se « mettre à

1. Malarewicz, J.-A., *Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines*, ESF, Paris, 1992, p. 7-76.

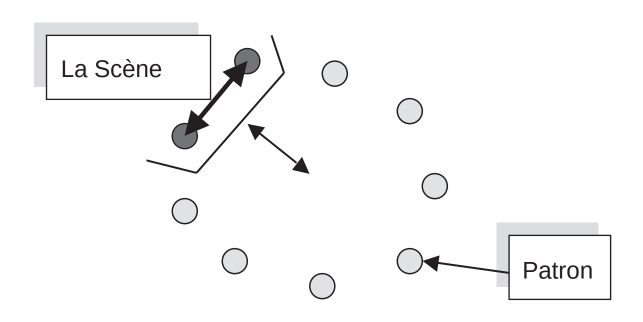
niveau » dans divers domaines d'expertise qui quelquefois leur échappent.

Dans ce type de réunions bien préparées avec des dossiers préalablement envoyés et lus, le temps d'échange d'informations peut être considérablement réduit pour laisser un peu plus de place à de véritables débats.

La polarité relationnelle

Le troisième type de polarité se développe sur deux niveaux d'énergie différents. D'une part, un argument, un conflit ou une « scène » éclate entre deux membres de l'équipe en pleine réunion, c'est-à-dire « sur scène » ; d'autre part, le reste de l'équipe est collectivement mis en position de témoin passif de cette relation improductive.

D'une part, deux acteurs se renvoyant l'un l'autre des arguments plus ou moins aigres-doux ; d'autre part, la cohorte des observateurs ou du public, incluant souvent le leader, regarde « la scène ».



Polarité Relationnelle

Ce troisième type de polarité apparaît comme un avatar, au sens propre de métamorphose, du second niveau de polarité ; comme si le « star-system » focalisé sur un seul acteur s'était transformé en foire d'empoigne entre deux candidats au plébiscite, avides tous deux de l'attention exclusive et de l'approbation du groupe ou du patron.

La situation se présente comme une mise en demeure à l'équipe et à son leader de choisir « Qui a raison ? ». Comme ce choix est illusoire et ne peut être fait, les deux continuent leur combat de coqs pendant que l'équipe et son chef restent englués dans leur passivité. En fait, sous le couvert d'un argument professionnel se cache la vraie question posée au leader, voire à l'équipe : « Lequel de nous deux préférez-vous ? ». Le système est bloqué parce qu'il s'agit plutôt d'un problème de nature relationnelle, voire affective, que technique ou professionnelle. Il s'agit plus d'un jeu d'influence centré sur les relations qu'un jeu de pouvoir centré sur l'action.

Ce type de polarité, comme nous l'avons illustré dans les exemples cités plus haut, se développe souvent entre deux « barons », deux « anciens » dont les disputes apparentes pour attirer l'attention du « public » cachent en fait une alliance stratégique qui, bien qu'inconsciente, possède la plupart du temps des fondements « objectifs » ne trompant pas l'observateur sagace. Pour figer un peu plus la situation, ces anciens « tiennent » quelquefois chacun la moitié de l'équipe par leur influence historique. Ils arrivent ainsi à figer le groupe, divisé en deux, à l'image de leur conflit.

Parfois, cette polarité relationnelle n'est pas limitée à une seule paire de « frères ennemis », mais les rôles tournent en fonction des circonstances et des sujets traités et l'on peut rapidement s'apercevoir que l'équipe est en fait entièrement structurée autour d'un réseau subtil et compliqué d'alliances et de conflits, d'inimitiés et de loyautés. Si ce type de polarité a lieu au sein d'un comité exécutif, il en est alors, encore une fois, souvent de

même pour l'ensemble de l'organisation subalterne. Là aussi, il s'agit d'un processus symétrique. Là aussi, il s'agit d'un processus générateur de passivité. Le duel entre les deux soi-disant antagonistes met l'équipe et son leader en position de voyeurs bien paralysés dans une situation paradoxale. Ils auraient tort d'intervenir et ont tort de ne pas le faire.

Cette situation est propre aux équipes et aux systèmes où s'est développé un bon niveau d'interactions individuelles à travers une histoire commune et avec une forte charge émotionnelle. Nous avons déjà décrit ces équipes relationnelles apparemment très soudées, à culture humaniste. En fait, la relation centrale entre les deux « pôles » de l'équipe a pour fonction de focaliser l'énergie de l'ensemble de l'équipe et de son chef. L'objectif latent étant de déplacer cette énergie du contenu au processus, c'est-à-dire des tâches et défis professionnels au maintien de la relation affective entre les membres de l'équipe ou du « clan », comme elle se définit ; au détriment de l'efficacité de l'ensemble. Cette polarité cache souvent une véritable « alliance » conservatrice entre les deux « barons » et avec le reste de l'équipe, tous implicitement d'accord pour que rien ne change.

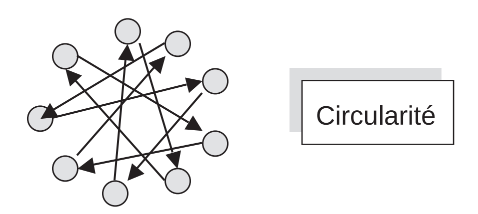
La force de ces équipes réside dans leur capacité de résistance. Attaqué de l'extérieur, le clan se soude et se défend avec la force des relations ambiguës qui les unissent. Pour un coach, il s'agit de faire attention, ce type d'équipe peut facilement trouver de bonnes raisons de s'entendre à ses dépens et contre lui s'il lui prend la mauvaise idée de bousculer trop rapidement l'équilibre relationnel des clans internes bien ancré dans l'histoire et dans les réseaux d'influence invisibles à l'œil nu.

La circularité

Idéalement, la circularité apparaît en l'absence d'une quelconque polarité, lorsque informations et discussions se déploient sans entraves, librement et rapidement vers et entre tous les membres d'un groupe ou d'une équipe.

En réunion, à chaque instant pris isolément, il pourrait apparaître que la circularité ressemble trait pour trait à la polarité de premier niveau : une personne parle et tous les autres l'écoutent. La différence immédiatement apparente est qu'elle parle peu, va droit au but, et que l'instant d'après c'est une autre personne qui prend la parole, puis une autre, sans qu'il soit possible de prévoir qui sera la suivante.

L'information ne semble pas destinée à une personne en particulier mais concerne l'ensemble de l'équipe simultanément et également. La structure qui en résulte est appliquée à un groupe restreint, celle d'un réseau où chaque élément du système est directement connecté à tous les autres sans qu'aucun ne paraisse central.



Circularité de l'énergie

Fort heureusement toutes ces « connections » ne sont pas actives simultanément ; chaque brève émission est suivie, ou interrompue, par une autre, puis une autre, et encore une autre... Le résultat en est un flux multidirectionnel d'énergie qui favorise l'inattendu, la réactivité, la créativité au cours d'un processus d'échange rapide, d'une très banale simplicité et d'un haut niveau énergétique.

Pièges à éviter

Il est possible que les commentaires et arguments offerts dans la discussion « circulatoire » suivent un parcours sinueux au résultat négatif. Chaque proposition d'un participant est suivie d'un « oui, *mais*... » ou de « j'ai une *autre* idée... » ou d'une blague, ou d'un autre sujet, ou pire d'une proposition identique formulée par un participant absent une minute avant. C'est ce que l'on nommera un « chaos », image archaïque du réseau déstructuré.

Le manque de méthodologie partagée, la perte de l'objectif, le niveau élevé des attentes de chacun, l'énergie débordante, le manque de maturité de l'équipe, les interactions compétitives voire antagonistes, tout cela provoque un résultat médiocre synonyme de chaos. La réunion se terminera sur des sentiments de frustration, voire de colère à la hauteur des espérances et de la motivation initiales.

Si les commentaires et arguments offerts dans une discussion « circulatoire » plus positive suivent un développement constructif dont le motif serait, sous diverses formes, du genre : « oui, je suis d'accord, *et* nous pourrions... », dans un ordre fluide et respectueux, mis en œuvre de façon partagée, sans perdre de vue l'objectif, avec le souci d'élaborer une construction commune, alors il s'agit d'une équipe réseau arrivée à une certaine maturité.

Dans ces discussions qui requièrent la participation totale et structurée de tous les membres dans un apparent désordre de bon aloi, il n'est pas rare que la production d'idées prenne un tour imprévu et imprévisible. C'est souvent un bon indicateur de la forte créativité et de la responsabilité partagée de tous les membres face au sujet à traiter ou au problème à résoudre.

Alors que la communication dans la polarité de premier niveau était unilatérale et que les niveaux deux et trois avaient en commun leur caractère symétrique, la circularité

« positive » relève de ce que Jacques-Antoine Malarewicz appelle des positions relationnelles complémentaires : « *deux personnes sont en positions complémentaires lorsqu'elles mettent en commun les moyens dont elles disposent pour parvenir au même résultat et répondre à une finalité commune. Cette position, en même temps qu'elle est la plus constructive est la plus difficile à tenir. (...) La complémentarité dans l'interaction suppose l'effacement de l'individu et la maturité qui apporte, dans le recul qu'elle suppose, l'assurance d'un bénéfice ultérieur pour les deux protagonistes. Elle s'accorde fort bien de désaccords qui restent cependant délimités dans les contextes qui les contiennent et les finalités parfois opposées qui définissent ces contextes* ».[1]

Ainsi la circularité positive tend-elle vers une espèce de consonance très musicale, une symphonie ou un « bœuf », l'accord et, en dernière instance, le consensus élaboré de concert. Il ne s'agit plus de rechercher ce dernier en quelque sorte pour lui-même de façon plus affective qu'effective, mais de le construire positivement en complétant et en améliorant les apports réciproques plutôt qu'en les combattant, en les disqualifiant, en les annulant.

Dans un tel contexte, la formule pourtant si souvent employée du « je ne suis pas d'accord ! » devient non seulement obsolète, mais absurde. Le problème de la confiance en l'autre a disparu pour être remplacé par la confiance en la relation.

Pour la circularité dans les équipes

Dans ce qui précède, où nous nous sommes penchés sur le concept comme outil de diagnostic, nous avons clairement laissé paraître notre préférence pour la circularité (positive) comme mode de communication dans les équipes. Ceci

1. Malarewicz, J.-A., *Op. cit.*, p. 76.

appelle explication. Il y a manifestement un temps pour chaque type de polarité. La conférence traditionnelle et la convention annuelle est un bon exemple de polarité du premier niveau ; la conférence-débat, du second. Chaque mode de communication a ses avantages plus ou moins évidents et ses limites.

Cependant, nous avons de bonnes raisons de nous faire les promoteurs de la circularité positive dans les réunions de travail en équipe. Nous sommes convaincus que la circulation de l'énergie telle que la favorise le modèle de la circularité est une manière pratique et simple d'accroître la créativité et la réactivité dans les organisations contemporaines. Dans la mesure où l'on admet qu'une des voies du succès se trouve dans une meilleure délégation, un partage réel des responsabilités, l'engagement personnel et la mise en commun de la résolution des problèmes, l'initiative et la créativité ; alors, la communication en circularité au sein de réunions de travail est un atout majeur.

Pièges à éviter

Il n'est pas utile pour un coach d'équipe d'opposer la circularité aux diverses formes de polarités ; ce serait là une expression de la polarité elle-même. La pratique de la circularité positive est un moyen pour une équipe de dépasser les faiblesses des modes de communication plus stériles, pour développer des réseaux plus souples, plus créatifs et plus efficaces.

Les modes d'intervention à la disposition du coach pour atteindre ce résultat sont extrêmement simples, concrets et comportementaux. Une liste d'axes d'observation, de travail et d'intervention peut donner au coach d'équipe les bonnes raisons de poser les bonnes questions à la bonne personne au bon moment. Ce que l'on appellera l'intervention stratégique.

Exemple

- tout d'abord, n'intervenez pas là où vous êtes attendu. Il est beaucoup plus intéressant de créer la surprise en questionnant une autre personne que votre premier choix ;
- observez si chacun se sent personnellement responsable de la bonne marche de la réunion, quels que soient sa position ou son rôle. Le succès d'une réunion et de ses résultats dépendent de l'implication de chacun, et pas seulement du facilitateur, du leader ou de la personne responsable du sujet à l'ordre du jour ;
- modélisez : quand vous parlez, adressez-vous à tous les membres de l'équipe, et pas seulement à la personne que vous souhaitez intéresser ou impliquer. Ce que vous dites concerne tous et chacun, et pas seulement le membre de l'équipe concerné par votre question ;
- sur ce point, même lorsque vous écoutez, votre regard peut interpeller chacun, pas seulement les personnes actives ;
- regardez plutôt les autres personnes dans la salle si quelqu'un parle en tentant d'accrocher votre regard ;
- allez au fait avec des mots simples, l'énergie véritable fuse comme l'éclair. Les questions et commentaires les meilleurs sont les plus courts ;
- brûlez les langues de bois en demandant à quelqu'un d'autre une reformulation limpide ;
- soyez précis, spécifique, direct ; si quelqu'un ne l'est pas, dites-lui, en le félicitant, qu'il a réussi à vous perdre, et demandez-lui de reformuler en plus simple ;
- n'enrobez pas ce que vous avez à dire dans des propos ampoulés, vous seriez rapidement le seul à vous écouter ;
- refusez les introductions auto-disqualifiantes : « *excusez-moi, mais si je peux dire quelque chose…* » avec un « *pas question* » tout en attendant la suite ;
- chassez les généralisations abusives. Dites et provoquez le « je », « nous », un tel, au détriment du « on » ;
- si vous n'avez pas compris quelque chose qui vous semble essentiel, demandez des éclaircissements ; s'il vous vient une question, posez-la. En général, vous n'êtes pas seul dans ce cas ;
- chassez les opinions maquillées en question : « *je pense que nous devrions...* » convient mieux que « *est-ce qu'on ne pourrait pas...?* » ;

- écourtez les explications contextuelles ou historiques, les anecdotes pour illustrer un propos. Les longs développements brisent le cours et l'énergie de la discussion ;
- ne vous arrêtez pas sur une plaisanterie mais gardez l'œil sur le fil du travail et relancez le sujet si les plaisanteries et blagues s'enchaînent. L'humour peut être un ressourcement, un excellent lubrifiant, mais gare aux dérapages. Ne laissez pas les anecdotes vous faire perdre le fil de la discussion ;
- si vous vous ennuyez ou si vous ne savez plus où vous en êtes, dites-le. Il y a des chances que vous ne soyez pas la seule personne dans ce cas ;
- si personne ne bouge, soyez volontaire en « petite main ». Aidez quelqu'un à déplacer, tenir, chercher ou accrocher quelque chose ;
- si la salle a l'air d'un dépotoir à la pause, demandez, devant tout le monde, à deux personnes de vous aider à la remettre un peu d'ordre et restructurez les territoires qui s'installent ;
- ne soyez pas avachi, mais tenez-vous droit sur le bord de la chaise pour exprimer intérêt et énergie. L'énergie est réputée mieux circuler lorsque le dos et colonne vertébrale sont droits ;
- ne montez pas sur toutes les balles. Si quelqu'un vous contredit ou suggère ouvertement une idée différente de la vôtre, ne vous précipitez pas pour défendre votre point de vue. Attendez ou demandez la réaction des autres membres de l'équipe ;
- ne vous justifiez pas, c'est souvent exaspérant, et toujours une perte de temps et d'énergie ;
- si un débat s'instaure entre deux participants, n'hésitez pas à intervenir, ouvrez la discussion aux autres en demandant l'opinion d'une tierce personne, et d'une autre, et d'une autre... puis donnez la vôtre. Autrement dit, triangulez !
- dans un autre débat qui s'enlise, annoncez de façon péremptoire que les protagonistes sont d'accord, mais ne l'ont pas encore compris. (Ils sont au moins d'accord sur leur désaccord) ;
- s'il vous vient plusieurs idées intéressantes sur un même sujet, ne les présentez pas toutes en même temps en monopolisant la parole. Exposez la première et gardez le reste pour plus tard, après que d'autres se soient exprimés ;
- si certains membres de l'équipe ont pris la mauvaise habitude de faire de longues harangues électorales dites-leur d'en venir au fait. Dans ce cas, prendre la position basse en jouant les débiles est particulièrement approprié. Du genre : « *je suis désolé, je suis perdu, est-ce que tu pourrais nous dire brièvement où tu veux en venir* » ;

- quand quelqu'un s'est installé sur le devant de la scène, invitez-le avec douceur à s'asseoir et à se relaxer un peu. Et inversement pour ceux qui se cachent dans le décor ;
- quand la discussion s'épuise ou tourne en rond, demandez l'opinion de quelqu'un qui s'est mis en retrait. Ceux qui s'ennuient ont souvent d'excellents commentaires sur ce qui se passe. Ils peuvent donner un tour neuf à la discussion ;
- quand la discussion semble réellement s'enliser, demandez une pause diplomatique et laissez la situation se débloquer hors de l'arène, derrière les scènes ;
- évitez, chaque fois que c'est possible, les obstacles physiques entre les participants et les nombreuses babioles qui encombrent les réunions. De nombreuses équipes de direction avec lesquelles nous travaillons, et des plus performantes, se réunissent avec un minimum de tables et de papiers, et sans projecteur et autres matériels sophistiqués.

La circularité pour le leader d'équipe

Au cours d'une réunion, tous les types de polarité ou de circularité peuvent se manifester dans l'équipe : entre ses membres et avec le leader. Très certainement et subrepticement, le leader, suivant sa propre inclination, sera aspiré dans les processus de l'équipe :

- ➡ soit tenant la tribune et dispensant la bonne parole à un auditoire bouche bée (« polarité institutionnelle ») ;
- ➡ soit en position centrale, en tant qu'expert, ou « sujet supposé savoir », mis en valeur pour et par ses interventions brillantes auprès de tel ou tel participant, ou bien controversé par l'un ou l'autre, mais ayant souvent le dernier mot (« polarité technocratique ») ;
- ➡ soit encore, pris au piège des joutes verbales d'un ou d'une paire de partenaires conservateurs et privilégiés (« polarité relationnelle ») ;

- dans d'autres cas enfin, le leader sera embourbé dans un processus circulatoire et malheureusement chaotique.

Au sein de cultures d'équipe plus mûres, plus rarement selon notre expérience, une forme spontanée de circularité positive s'installera rapidement et chacun apprendra et se développera en même temps que tous les autres, leader compris.

Souvent le leader se laisse prendre à l'un des deux ou trois types de polarité ou à une circularité chaotique qui correspondent à ses propres modes privilégiés de communication. Le problème est que cela renforce d'autant plus les processus en cours dans l'équipe. Ceci alors qu'il serait évidemment plus fructueux d'aider le leader et l'équipe à étendre leurs compétences communicationnelles dans le sens de la circularité constructive.

Pièges à éviter

Le danger immédiat pour le coach est de « trop » mettre sur la sellette soit le leader, soit l'équipe, lors d'un travail sur la prise de conscience des processus de réunions stériles. Dans un tel cas, il ne manquera pas de disqualifier l'un ou l'autre, ce qui aspire le coach vers une position trop partiale dans les « jeux » négatifs du système.

Il lui sera donc utile d'équilibrer les perceptions et le travail en impliquant les uns et les autres dans leur responsabilité quant à l'existence de polarités et de chaos, et surtout dans leur responsabilité d'action à mettre en œuvre pour développer une plus grande circularité constructive.

Un des rôles essentiels du leader est précisément d'incarner des modèles différents de communication, qui permettent d'installer plus de circularité positive au sein de son équipe. L'objectif est alors, quel que soit le contenu, de faire pratiquer concrètement la circularité au groupe le plus souvent possible. Mais il est bien entendu que cette pratique de manager est impossible à

mettre en œuvre dans une équipe qui résiste. La pratique de polarités et de chaos stérile dans un système permet à une équipe de travailler dans un confort relatif, avec bien moins de responsabilités individuelles et collectives.

Pour accompagner un leader et son équipe vers un objectif éventuel de développement de la circularité constructive et de ses bénéfices très concrets, le coach d'équipe doit donc aussi avoir une stratégie de développement *dans la circularité,* c'est-à-dire *en impliquant tous les membres de l'équipe de façon circulatoire et paritaire.*

Exemple

Pour cela, il y a plusieurs tactiques possibles :

- en accord avec ce que nous avons développé plus haut, il est évident que le leader peut être invité à éviter une position centrale, face au groupe, devant le padex ou maniant le rétroprojecteur[1] ;
- il peut être accompagné dans l'expérimentation de positions de leadership *au sein* du groupe. Cela consiste à participer à la fluidité du travail en équipe *de l'intérieur*, comme le ferait n'importe lequel de ses autres membres ;
- il peut être coaché dans sa façon de diriger ceux qui, temporairement et tour à tour, animeront le groupe à sa place.

Ces tactiques sont particulièrement importantes au sein d'équipes rebelles ou avec des participants ayant le goût de la contradiction.

1. Il s'agit d'une première introduction aux principes « d'animation déléguée » de réunions présentés en détail dans le chapitre suivant.

Pièges à éviter

Lorsque le leader se place au sein de son équipe, les places à ses côtés sont à surveiller. Les possibilités de coalition avec le leader par le biais d'*apartés*, et autres comportements de coalition et d'exclusion peuvent révéler les stratégies personnelles de certains membres d'équipe en mal d'attentions particulières.

L'équipe comme le leader peuvent donc être coachés pour apprendre à appliquer les préceptes énoncés plus haut et en particulier éviter de conserver trop longtemps la parole pour développer ses opinions, arguments et modèles. L'objectif est la participation de tous et non la mise en valeur du leader, ni un duel entre « ténors » qui au final ne profite à personne. Pour changer le cours de la discussion, la recadrer et lui faire prendre un tour neuf, le leader, comme n'importe quel autre participant, peut apprendre à encourager les membres silencieux à s'exprimer, à chaque fois, en particulier, que les anciens ou les « barons » occuperont trop longtemps le devant de la scène.

Ces stratégies de *modélisation de comportements nouveaux* peuvent être tenues de façon consistante tout au long des diverses réunions à la fois par le leader et par les membres influents. Elles vont de paire avec la délégation de la gestion des processus d'équipe aux membres eux-mêmes durant toute l'intervention. La finalité est d'amener l'équipe à percevoir le leader comme un autre membre du groupe qui apporte occasionnellement son point de vue personnel ou sa décision, de manière précise, opportune et stratégique.

Le recul du leader, la fluidité de son positionnement et les processus de circularité qu'il aide à installer avec l'équipe permettront à l'ensemble de modifier progressivement ses processus de communication vers plus d'efficacité. Ils donneront au leader la possibilité d'être plus disponible pour son

rôle fondamental qui est *surtout* de prendre du recul *pour* prendre les décisions stratégiques qui s'imposent.

En modifiant les processus de communication à travers les interactions entre les membres, l'objectif poursuivi est d'améliorer la circulation d'énergie et la responsabilité de chacun. C'est cette énergie qui est génératrice d'action, de transformation, de résultats. Ce processus a pour but d'améliorer l'engagement personnel de chaque membre de l'équipe et d'accroître la maturité de l'ensemble, synonyme d'efficacité systémique. L'idée est de donner accès à des comportements caractéristiques des systèmes résillaires.

Suivant notre expérience, ce processus graduel d'apprentissage développe simultanément au sein de l'équipe la co-responsabilité, la créativité, le sens de la délégation, la réactivité, la motivation et le plaisir. Toutes qualités qui influencent directement et positivement les résultats « matériels » dans des proportions souvent étonnantes.

Quelques agents de la circularité

De façon générale, il y a mille et une manières de participer en toute créativité à la circulation de l'énergie dans tous les types d'organisations. Les moyens que nous préconisons ci-dessous pour l'améliorer peuvent apparaître, encore une fois, étonnamment simples, voire simplistes. Cependant ces moyens ont régulièrement fait leurs preuves dans de nombreux et très divers types d'équipes et d'organisations.

Les réunions stratégiques d'une équipe, disons à périodicité mensuelle, peuvent avoir lieu successivement dans différents endroits : suivant les cas, différentes unités, différents départements, différents bâtiments ou simplement différentes salles.

Exemple

Dans des équipes de direction d'organisation « dispersée », nous suggérons systématiquement que chaque directeur accueille successivement le comité de direction dans son pays, sa région, son unité, son établissement, son département. Ceci a comme résultat immédiatement sensible d'améliorer l'échange, la prise de conscience, la co-responsabilité des membres de l'équipe, en même temps que la « présence » de l'équipe dirigeante au cœur de l'entreprise.

Symboliquement, le simple fait de la présence physique de l'équipe de direction et de sa circulation dans toute l'organisation peut avoir un puissant effet mobilisateur en ouvrant les canaux de communication et en développant une image de mobilité et de disponibilité.

Exemple

Pour renforcer encore les échanges entre les sous-systèmes, nous avons également suggéré que la présence sur le lieu d'accueil soit l'occasion d'une attention particulière : une visite de l'établissement, une vérification ou une évaluation des performances de l'unité locale, un contact avec tous les échelons de l'organisation, de type « agora », « town-hall meetings »[1] ou opérations « portes ouvertes », le lancement d'un nouveau produit ou d'un projet, une célébration... L'objectif est que la présence des leaders développe au niveau local un sentiment d'identité, d'appartenance, une plus grande motivation et de meilleurs résultats.

1. La traduction littérale serait « réunions publiques à la mairie ». Il s'agit de réunions plénières où l'ensemble du personnel a l'occasion de rencontrer ses dirigeants et de poser des questions sur tel ou tel sujet.

Par ailleurs, nous invitons les participants à toute réunion régulière, quelle qu'en soit la fréquence, mensuelle ou hebdomadaire, à changer de rôle de façon tournante. Par « rôles », nous entendons l'accomplissement des fonctions que nous avons défini et développé dans *Décider en équipe*[1] et dont une version actualisée est présentée dans le chapitre suivant : le « *facilitateur* », qui veille à la bonne marche du processus, le « *cadenceur* » qui assure la gestion du temps, le « *pousse décision* » qui provoque et enregistre les décisions et le « *coach* » qui propose à chacun des axes de développement précis. Nous y ajoutons le rôle « *d'hôte d'accueil* » qui assure en quelque sorte le « génie civil » et l'organisation globale des événements développés autour et à l'occasion de la réunion.

À chaque réunion, chacun de ces rôles doit être tenu par une personne différente à l'exception, bien sûr, du décisionnaire qui reste totalement disponible pour l'importante et permanente responsabilité qui lui incombe : trancher. De cette manière, les interfaces entre les différents acteurs sont modifiées à chaque réunion. La routine est tuée dans l'œuf, les habitudes sont brisées avant d'avoir pu apparaître, le rituel est bouleversé et chacun est constamment tenu en éveil.

Lors de coaching d'équipe, nous avons été à l'origine de la mise en place d'un tel processus dans un grand nombre d'équipes à tous les niveaux hiérarchiques, du comité exécutif de grandes entreprises à l'encadrement d'ateliers ou de services. Avec le recul, nous avons constaté que la plupart des équipes amélioraient ainsi considérablement leur créativité, leur coresponsabilité et leur efficacité dans la résolution de problèmes. Elles développaient une conscience plus aiguë de leur réalité organisationnelle. Un des effets les plus remarquables a souvent été de redistribuer l'énergie traditionnellement centrée

1. Alain Cardon, *Décider en équipe,* Éditions d'Organisation, Paris, 1992.

sur le « patron » dans les relations latérales entre les autres membres de l'équipe. Lorsqu'un tel changement intervient au niveau de l'équipe dirigeante, il a généralement un effet considérable sur l'ensemble de l'organisation subalterne.

Exemple

Une autre suggestion à même de faciliter le développement de la circularité consiste à jouer avec les éléments physiques du lieu de réunion lorsque pour des raisons spécifiques à l'organisation, celui-ci est trop fixe (sur sa topologie, son ameublement, sa disposition).

Il est frappant de constater que dans un trop grand nombre d'entreprises, le comité de direction suit un rituel quasi liturgique : les mêmes personnes s'asseyent à chaque fois aux mêmes places, dans une pièce immuablement préparée de la même façon ; exécutent immanquablement les mêmes gestes, tiennent les mêmes rôles ; chacun intervient à sa manière habituelle et s'adresse dans le même ordre au(x) même(s) interlocuteur(s).

On retrouve bien là la rigidité de la tradition mécaniste. Dans un tel contexte, quel que soit le contenu spécifique de l'ordre du jour, lui-même souvent étonnamment identique d'une séance à l'autre, tout semble absolument prévisible et chacun se demande en toute ingénuité pourquoi il est si difficile d'introduire dans le système le changement d'organisation le plus mineur.

Exemple

Pratiquer la circularité dans de telles conditions, c'est introduire du mouvement. À chaque réunion la disposition peut être modifiée : avec ou sans table, en cercle, en U, en amphithéâtre tous centrés sur un même point focal, voire encore plus aventureux dans plusieurs salles, en sous-groupes de nombre et de tailles variables dans des dispositions là aussi diverses, autour d'une table ronde, seul un *paper-board* ou... rien.

Dès que l'on prête une attention soutenue à ce genre de « détails » on est vite fasciné par l'extraordinaire pouvoir libérateur d'énergie et de créativité de telle ou telle disposition répondant à telle ou telle situation spécifique. L'amphithéâtre par exemple facilite la focalisation de l'attention sur un seul point ; s'il est propice à la transmission d'information d'un à tous, il est manifestement inadéquat lorsqu'il est question d'échanger des points de vue créatifs entre les participants. Il sépare et rend passif.

La table concentre l'attention sur les notes, pas sur la participation. Le grand groupe centralise, les sous-groupes pluralisent, différencient, multiplient. Qu'il soit question de réfléchir ensemble, d'informer ou de s'informer, de discuter, de résoudre un problème ou un autre, il y a toujours une ou plusieurs dispositions plus favorables et d'autres moins efficaces. En fait, chaque point de l'ordre du jour peut (et devrait) donner lieu à une forme d'organisation différente de la salle.

Pièges à éviter

Ici aussi, il convient de veiller à ce que les mêmes personnes ne se retrouvent pas systématiquement côte à côte, créant ainsi subrepticement clans et coalitions, ni face à face, créant des axes d'alliance ou de contradiction.

Il est enfin particulièrement important pour le leader d'être présent symboliquement partout et donc de circuler de moment en moment, de réunion en réunion. En un mot, le coach d'équipe peut participer à assurer le mouvement, à brasser les échanges, à « touiller » la fluidité. Ce qui est vrai pour la disposition topographique l'est tout autant pour la structuration du temps. Rigueur n'est pas rigidité. S'il est essentiel que le calendrier des réunions soit précisément fixé longtemps à l'avance, cela n'implique nullement qu'il se reproduise à l'identique, que les réunions aient toujours lieu le même jour, suivant le même horaire, avec la même organisation du temps de « l'ordre du jour ». Si l'ordre du jour est l'ordre de tous les jours, il y a tout lieu de penser, là encore, que la routine s'est emparée de l'organisation.

Exemple

En fonction des besoins et des circonstances, les réunions peuvent et doivent être structurées différemment. Elles peuvent commencer ou finir avec une activité « conviviale », déjeuner, dîner, sortie ; leur durée peut changer ; la place, la durée, la nature des pauses méritent attention et créativité, tout comme le temps accordé à chaque activité. L'objectif, là encore n'est pas d'introduire la variété pour la variété, mais de favoriser la circulation d'énergie, la créativité pratique ou l'imprévu utile.

La mise en place de ces formes très simples de circularité dans le cadre des réunions fait des merveilles lorsqu'il est question de modifier graduellement et sans effort la culture d'une organisation. Elle ouvre à toute équipe prête à tenter l'expérience les portes de l'adaptabilité et du changement. Elle a non seulement un effet sur le système global, mais encore sur chacun de ses membres individuellement qu'elle participe à rendre plus « présents », plus incarnés, et plus en contact avec ses

pairs : les autres départements et services, les autres divisions, les autres acteurs de l'organisation.

D'une manière générale et indirecte, l'un des principaux intérêts à développer la circularité dans une équipe est que celle-ci favorise le passage d'une attention individuelle et collective, de stratégies et de modes de fonctionnement centrés sur la séparation et la territorialité, à des échanges plus généralisés, à des dispositifs générateurs de créativité et à une meilleure conscience des phénomènes énergétiques et de leurs conséquences sur les résultats de l'entreprise.

Nous sommes profondément convaincu que ce sont des éléments des plus fondamentaux pour assurer le succès et la croissance d'une équipe de direction et de son entreprise dans un environnement en constante évolution.

6

Les réunions déléguées[1]

Un outil de développement stratégique des équipes et organisations

CE CHAPITRE PRÉSENTE UN OUTIL d'abord élaboré dans le contexte peu ou pas systémique qu'est le Développement des Organisations (OD). Il acquiert aujourd'hui une efficacité plus grande encore dans une vision stratégique. Il a été expérimenté et développé depuis plus de quinze ans au sein de nombreuses équipes multiculturelles, dans plusieurs pays et dans des secteurs d'activité très différents. Nous l'avons appelé le processus de « réunions déléguées ».

Quoique cet outil puisse être introduit au sein d'une équipe par le biais de la formation, du *team-building*, de la cohésion

1. Avis aux historiens : une version plus ancienne du concept de réunion déléguée figure dans le livre *Décider en équipes*, du même auteur, puis une autre plus récente, à l'origine de ce texte, sur le site web : www.teamprofiler.com en français et en anglais.

d'équipe, ou de toute autre forme d'intervention, sa mise en place paraît extrêmement utile dans un grand nombre de situations de coaching d'équipe.

Proposé lors d'un atelier dédié ou introduit au fur et à mesure d'un cycle de supervision de réunions, cet outil, pratiqué par une équipe peut donner lieu à de nombreuses opportunités d'apprentissage et d'évolution à la fois personnelles et collectives. L'étonnement peut aller croissant si nous affirmons que cette même technique peut aussi bien aider à manager une équipe que participer à l'évolution de la maturité du management d'une entreprise et à terme, à l'évolution positive de son profil culturel.

Pour procéder de façon progressive, cependant, après quelques considérations contextuelles concernant le bon usage des « réunions déléguées », nous présenterons les aspects pratiques de sa mise en œuvre en coaching d'équipe. Nous reviendrons plus tard à son utilité plus stratégique et aux considérations plus globales évoquées ci-dessus quant au développement d'organisations dans leur ensemble.

Contexte général

Comme aucun outil n'est une panacée universelle, nous considérons que le processus de « réunion déléguée » est particulièrement utile dans un contexte précis. Quoique l'outil en général et certains de ses aspects en particulier puissent être utilisés dans n'importe quel type de réunion, nous proposons de bien étudier la structure et les objectifs d'une réunion avant de vouloir mettre en œuvre l'outil proposé pour en attendre des résultats significatifs.

- Premièrement un outil de communication ou de management n'est ni bon ni mauvais en lui-même.

La façon dont il est enseigné et appris, le contexte ou l'environnement dans lequel il est utilisé, l'attitude des personnes

qui l'utilisent, tout a une incidence énorme sur les résultats que permet un outil à court et long terme. De la même façon qu'avec le « management participatif », la « direction participative par objectifs », les « cercles de qualité », les « évaluations 360° », le « réengineering », etc., la façon dont nous mettons en œuvre les outils influence souvent les résultats bien plus que l'outil lui-même.

- Deuxièmement, le processus de réunion déléguée est particulièrement conçu pour une application au sein d'équipes constituées, avec hiérarchie, ou au sein d'équipes en réseau dont au moins quelques membres sont relativement permanents.

Cet outil est tout indiqué lors de réunions qui ont lieu avec une régularité prévisible, d'équipe de direction ou de réseau. Ces réunions peuvent être hebdomadaires, mensuelles, bi mensuelles ou bimestrielles. Ce processus est donc plus performant s'il est utilisé, voire rodé, de façon régulière dans des groupes de cinq à quinze personnes qui incluent une équipe complète, et le cas échéant avec sa hiérarchie. C'est cela qui en fait un outil privilégié pour un coach d'équipe dans la mesure où ce dernier accompagne souvent des systèmes formels dans ce contexte précis.

Pièges à éviter

Le processus de réunion déléguée est moins utile et moins performant au sein de réunions exceptionnelles, centrées sur des crises, entre des étrangers qui n'envisagent qu'une relation à court terme, venant d'origines diverses, mélangeant divers niveaux hiérarchiques et contextes organisationnels.

De même, cet outil n'est ni utile ni efficace dans des réunions très larges qui incluent des participants ou une « audience »

telle une convention ou lors d'une présentation formelle principalement informative.

- Troisièmement, le processus de « réunion déléguée » est surtout utile au sein de réunions de travail réelles, centrées sur l'instruction collective de dossiers, la prise de décision et le suivi de leur mise en œuvre.

Son efficacité est particulièrement évidente dans des équipes qui veulent être intensément centrées sur des sujets bien préparés, participer à des débats de fond et prendre des décisions à la fois collectives et performantes.

Pièges à éviter

> Le processus ne permet pas d'aussi bons résultats dans un contexte de « discours officiels » tenus par une personne face à son public, ni dans des réunions informatives dominées par de longues séries de présentations de « slides » ou par « PowerPoint ».

Soulignons que le processus de réunion déléguée est particulièrement utile dans un contexte où la direction de l'organisation est *activement* engagée dans le développement de ses managers et employés. Ils doivent croire au bienfait d'une approche consultative, d'un style de direction délégatif et participatif qui permet à l'ensemble du personnel de développer un engagement actif dans son travail.

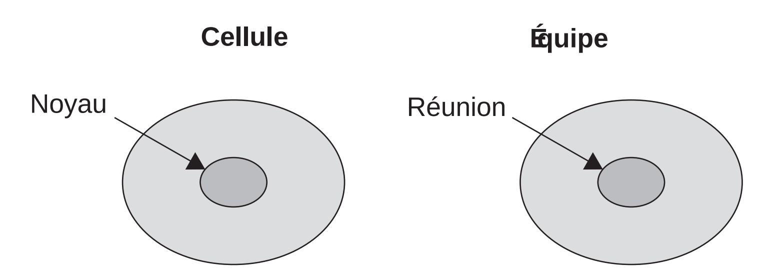
Le processus de réunion déléguée est plus efficace dans un contexte professionnel qui se veut réactif, entrepreneurial et centré sur les résultats, et peut permettre de le développer. Il peut donc être un outil de performance au sein d'une organisation qui souhaite développer une culture d'entreprise correspondant aux critères décrits ci-dessus. Il peut être considéré comme contre-productif si l'encadrement se comporte ouvertement de façon contraire à ces critères, retenant

l'information, contrôlant, centralisant et minimisant ses risques de façon généralement conservatrice.

- Quatrièmement, le processus de « réunion déléguée » est conçu comme un outil « systémique » et gagne à être utilisé comme tel.

Il est systémique dans la mesure où il repose sur le principe que les réunions ont un rôle aussi central au sein d'équipes et organisations que peuvent avoir les noyaux de cellules biologiques. Lorsque les processus de réunion d'une équipe sont profondément modifiés, tous les processus de cette équipe sont modifiés, ainsi que ses résultats. De modifier les processus de réunion d'une équipe de direction peut donc avoir une énorme incidence sur tous les processus que cette équipe dirige, et donc sur les résultats d'une organisation tout entière.

Une réunion d'équipe contient en quelque sorte l'ADN de l'équipe. En agissant sur cet ADN, nous agissons sur la génétique de l'ensemble du système, donc sur sa structure, ses processus et ses résultats.



La métaphore biologique

Le processus de « réunion déléguée » est systémique dans la mesure où il est conçu pour modifier *les interactions* entre les personnes plutôt que de tenter de modifier les personnes elles-mêmes. Cet outil est donc centré sur les relations plutôt que sur les personnalités, sur les interfaces plutôt que sur des

entités tels des services, des départements, des territoires, des sujets et spécialités.

Dans ce contexte, c'est un excellent outil pour développer la coopération transversale entre personnes, services et départements, et l'engagement collectif dans le but d'améliorer les résultats d'une organisation.

À juste titre, un grand nombre de managers souhaitent éviter d'avoir à assister à certaines réunions dans la mesure où un grand nombre d'entre elles est inefficace voire inutile. Ils préfèrent traiter les problèmes à deux dans le cadre d'une relation plus facilement gérable. Cette solution de lassitude et d'évitement, en ce qui concerne les réunions, contribue à la décomposition graduelle de relations transversales dans beaucoup d'équipes et organisations.

Le processus de « réunion déléguée » est une solution qui permet de re-motiver le management à participer à des réunions en les rendant plus performantes, et de développer une réelle culture de collaboration transversale au sein des équipes et par extension, au sein des organisations.

Enfin, le processus de réunion déléguée est systémique dans le sens où il peut graduellement se développer ou se diffuser naturellement, par lui-même, au sein de toute une organisation, tel un système « viral ». Une fois introduit au sein d'une équipe, surtout si celle-ci est centrale dans l'organisation tel un comité de direction, il peut s'infiltrer, par bouche-à-oreille et par mimétisme, dans toute l'organisation environnante et influencer de façon positive la façon dont *toutes* les réunions sont menées. Cette diffusion quasi naturelle peut à terme modifier un grand nombre d'interfaces dans le système client.

Les processus de réunion

Bien entendu, il est utile de bien préparer une réunion avec un agenda précis distribué à tous les participants avec suffisamment de temps de préavis, et accompagné de tous les documents de pré-lecture afin d'assurer leur participation active centré sur les débats et les décisions. Cette préparation préalable du contenu est essentielle et permet une bien meilleure gestion des processus de réunion.

Pour bien *préparer*, et *suivre* une réunion après sa clôture, nous renvoyons toutefois le lecteur aux nombreux ouvrages sur ce sujet intimement complémentaire à nos préoccupations concernant ce qui se passe *pendant* la réunion.

En effet, quelle que soit la préparation d'une réunion, et quel que soit son contenu, les *processus* qui ont cours pendant la réunion ont une énorme incidence à la fois sur le renforcement de la culture de l'équipe en question et sur ses résultats. C'est sur cet aspect que nous nous penchons ici.

Pièges à éviter

- une réunion bien préparée et bien menée peut être totalement minutée et contrôlée par le patron d'une équipe et peut ainsi permettre la prise d'une série de bonnes décisions. Cette approche permet une efficacité immédiate mais peut renforcer une culture centralisatrice autour d'un leader soucieux de tout contrôler, et développer une passivité générale des membres du système ;
- une réunion très ouverte, participative et consultative peut favoriser les débats et la recherche de consensus. Elle contribue sans doute à l'engagement des participants mais risque d'être coûteuse en temps et en énergie, ce qui a pour effet de ralentir la réactivité du système et ainsi le rendre inefficace en période de stress ou en cas d'urgence ;
- des réunions informatives bien préparées, qui incluent de nombreuses présentations avec rétroprojecteur ou en « PowerPoint » peuvent faire passer de façon digeste un maximum d'informations. Elles peuvent aussi graduellement limiter le système avec un rituel de présentations informatives accompagnées d'explications et

d'analyses détaillées, d'arguments arrêtés. Mais ce rituel peut à terme devenir rébarbatif et faire diversion au point d'oublier toute tentation de décisions centrées sur des actions ou des résultats immédiats ;
- des sessions débordantes de créativité illustrées par des « brainstormings » stimulants et des marathons de débats ou de joutes intellectuelles peuvent aussi souffrir de cette incapacité à se centrer tout simplement sur deux ou trois actions essentielles ou « basiques » qui ont tout simplement besoin d'un suivi efficace et à long terme.

Pour conclure, après avoir observé une ou deux réunions au sein d'une équipe de direction, il est possible d'en effectuer un diagnostic culturel, une évaluation d'efficacité. Quel que soit son professionnalisme au niveau du contenu et de l'engagement réel de ses participants lors d'une réunion, il est souvent possible pour un coach de cerner quelques-unes des limites fondamentales d'une équipe, et par extension, celles de l'organisation plus large qu'elle dirige.

Alors, en règle générale, si la majorité des cadres et employés d'une organisation est souvent centrée sur le *contenu* d'une réunion pour justifier de leur présence ou négocier leur absence, nous suggérons de regarder de plus près ce qui se passe au niveau de ses *processus*, de faire l'inventaire des modifications nécessaires, et de prendre les décisions qui s'imposent.

Dans un premier temps, l'accompagnement de cette démarche centrée sur les processus de réunions est la base même du travail du coach d'équipe. C'est ce premier travail qui permet, dans un deuxième temps, un coaching d'accompagnement plus centré sur le contenu opérationnel ou stratégique.

Le processus de décision

La première fonction d'une réunion d'équipe est de permettre l'instruction ou l'étude de dossiers et la prise de décision collective afin de diriger l'action et donc les résultats de l'ensemble. Ce processus collectif nécessite et facilite à la fois le

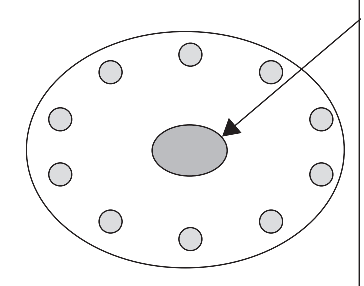
travail transversal en équipe, la circulation d'informations, la coopération, la responsabilité et l'engagement collectif envers les résultats de l'organisation.

Cette fonction de prise de décision place le décisionnaire officiel, le patron de l'équipe, *au centre du système*. De ce fait et inconsciemment, il peut souvent devenir le centre de tous les processus de réunion comme ceux de l'équipe qu'il encadre et dirige. Il se retrouve donc souvent, non seulement responsable des décisions, mais « porteur » de tous les autres processus et donc de l'équipe tout entière.

Il en résulte, par exemple, que le patron d'une l'équipe prépare toutes les réunions, les accueillent, les conduit, et en assure le suivi. Il devient ainsi le pivot central et incontournable de son équipe.

Pièges à éviter

En règle générale, le patron d'une équipe peut donc être *tenté* d'assurer l'animation de « ses » réunions, d'en gérer le temps, de provoquer les décisions puis de les prendre, de recentrer le débat, de suivre le compte rendu, de négocier, voire de fixer les délais, de faire des commentaires sur les mauvaises préparations et la participation limitée des participants, et en général de porter la totalité du processus.



Rôles et fonctions traditionnelles du leader en réunion

Prendre les décisions, animer, gérer le temps, conseiller, participer, provoquer des décisions, suivre le compte rendu, confronter et soutenir les participants, préparer l'agenda, préparer le lieu ou recevoir l'équipe, assurer le suivi, etc.

Le leader « homme-orchestre »

Heureusement, cette caricature extrême est rarement mise en œuvre totalement, même si l'esprit de cette centralisation sur le patron est pratique courante.

Pièges à éviter

Le cas échéant, dans ce type de culture d'équipe, il va sans dire que le piège du coach serait d'assurer ce rôle central, à la place du patron. Bonne pour l'ego du coach à peu de frais, cette stratégie ne contribuerait qu'à renforcer un processus culturel centralisateur, qui repose sur une seule personne.

Paradoxalement, l'équipe y trouve généralement son compte. *Plus le patron ou le coach « porte » les processus, plus l'équipe détient le pouvoir*. Par rapport à l'action, n'ayant rien à faire, les membres de l'équipe ont en effet beaucoup plus de recul. Qui plus est, l'équipe n'est responsable de rien et peut à tout moment taxer le patron ou le coach de personne « directive », trop centrale, qui souhaite tout contrôler.

De même, ce processus de réunion révèle les processus en vigueur dans l'équipe en général. On peut comprendre que si une équipe délègue vers le haut et l'ensemble des processus

de réunion ainsi que la responsabilité du contenu au patron, il en est de même avec tout autre type de procédure et de responsabilité dans l'équipe. Les équipes passives sont également passives en réunion. Les équipes dynamiques qui démontrent leur sens des responsabilités le font aussi en réunion.

Ce type de performance d'homme-orchestre plus ou moins polyvalent peut aussi mener à la conclusion que si le patron d'une équipe ne peut pas être présent, et au centre d'une réunion, comme de n'importe quel autre projet, il vaudrait mieux le reporter, l'annuler, le laisser filer, ce qui bien malheureusement se passe au sein de nombreuses équipes.

Paradoxalement aussi, ce processus centralisateur peut être observé dans de nombreuses organisations qui prêchent ouvertement et croient à l'importance du travail en équipe, à une approche de délégation, à l'utilité d'une bonne participation, à la nécessité de l'engagement de tous, et au besoin impératif de mettre en œuvre une bonne décentralisation. Pour accompagner les organisations qui veulent pratiquer ce qu'elles préconisent, nous suggérons donc que les *équipes* deviennent autant centrées sur la prise de décision que leurs leaders, que des outils spécifiques soient mis en œuvre pour les y aider, et chaque fois que nécessaire, et enfin que les coachs d'équipe accompagnent ce mouvement. Pour ce faire, il est utile d'envisager qu'une grande majorité des processus de réunion soit déléguée à l'équipe en tant que système et à chacun de ses membres pris individuellement. C'est l'objectif principal du processus de « réunion déléguée ».

Rappelons encore que la délégation de tous les processus de réunion aux membres d'une équipe n'est qu'une étape de développement qui a pour but ultime de modifier la culture de l'équipe, comme le cadre de référence de l'ensemble de ses membres. En effet, dans la mesure où une réunion d'équipe est un « microcosme » de la réalité plus large de l'équipe, le fait d'y mettre en place un processus de délégation réel permet

d'instaurer une culture de délégation dans *tous* les processus d'équipe, même hors réunions.

La modification des processus interactifs en réunion enclenche la modification équivalente de tous les processus interactifs de l'équipe, et potentiellement ceux de l'organisation subalterne qu'elle dirige.

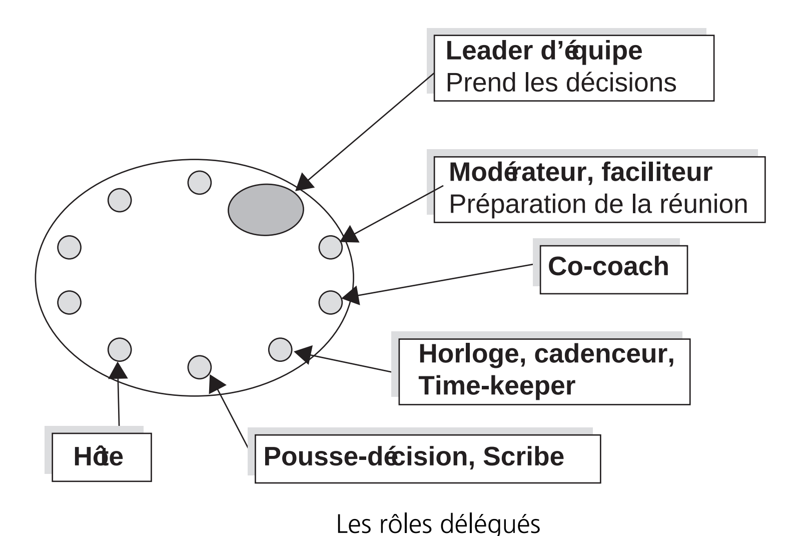
Les fonctions déléguées

La seule fonction qu'un leader d'équipe ne peut réellement déléguer est justement la sienne, celle de décisionnaire. *Implicitement* ou *explicitement*, le décisionnaire est responsable de toutes les décisions prises ou non prises par son équipe et chacun de ses membres.

Comme au sein de n'importe quel organe exécutif, cette responsabilité ultime couvre toutes les décisions prises par le système dont le décisionnaire est responsable. Cet état de fait qui concerne l'exécutif est généralement inscrit dans les statuts des systèmes collectifs formels, associations, gouvernements, entreprises et coopératives.

La conséquence de ce principe est que si le décisionnaire d'une équipe ne prend pas *explicitement* toutes les décisions, il reste le seul responsable de leurs effets. Il est donc important, le cas échéant, qu'il puisse valider toutes les décisions déléguées à son équipe. Ce principe de validation implicite suppose que le décisionnaire soit de manière formelle immédiatement informé de toutes les décisions, déléguées ou pas, du système qu'il dirige. Cela permet que tout système délégatif repose sur une excellente information ascendante, afin de tenir le leader constamment informé du mouvement de ses troupes.

Compte tenu de cette nécessité absolue d'être immédiatement informé, le décisionnaire peut, et même *doit* être en position de déléguer toutes les autres fonctions de gestion d'une réunion, mentionnées dans le schéma ci-dessous.



Les rôles délégués

Ces fonctions, que nous proposons de développer avec plus de détails, sont celles de participation, d'animation ou de facilitation, d'horloge et de cadencement, de provocation et suivi de décision, et enfin de co-coaching. Ces fonctions sont assumées par les rôles présentés dans le schéma ci-dessus.

Bien entendu, dépendantes des besoins spécifiques d'une l'équipe particulière, d'autres fonctions peuvent être prévues de façon soit ponctuelle soit permanente. Dans ce contexte, il est important de souligner que le but ultime de ce processus est de déléguer l'instruction collective, la prise de décision et leur suivi, à l'équipe entière en tant que telle. Cette responsabilité incombe aussi à chacun des membres de l'équipe pris individuellement, à 100 %.

Si l'équipe doit être centrée sur son action et ses résultats, elle doit collectivement traiter l'information pendant ses réunions jusqu'à aboutir à ses propres décisions et les suivre dans leur application. Ce processus peut éventuellement être mené par l'équipe en l'absence même du leader (tout en le tenant informé).

Lorsque ce processus est installé au sein d'une équipe, nous pouvons réellement dire que ses membres assument leurs responsabilités dans un contexte de délégation en assumant leurs actions et leurs résultats, plutôt que de se reposer sur leur leader.

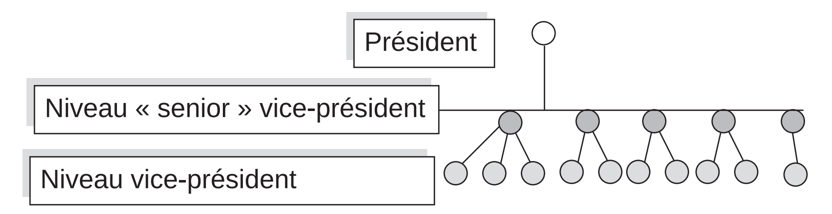
Les rôles délégués

Le premier rôle délégué à tous, ou à *chacun* des membres de l'équipe par excellence est bien entendu celui de participant. Chaque personne dans la salle, patron compris, est participant parce qu'il peut et doit apporter son point de vue personnel dans chaque débat. Ce rôle est donc plus opérationnel que fonctionnel, plus centré sur le contenu que sur les processus.

Il est donc utile de partir du point de vue que *chaque* personne dans une équipe est payée pour avoir des opinions ou des informations sur *tous* les sujets traités, qu'il en soit l'expert, le responsable, l'utilisateur ou pas. *Cette responsabilité d'équipe prime sur la responsabilité du domaine d'expertise.*

Exemple

Dans certains pays anglo-saxons, au grand amusement des Latins que nous sommes, les titres des différentes fonctions de la direction générale d'une entreprise incluent, voire sont précédés d'un « grade » de « senior vice-président ».



L'« inflation des titres »

Au niveau subalterne, au sein des divisions, il est donc possible de trouver des « vice-présidents ».

Nous trouvons donc sous la responsabilité d'un Président-Directeur général, un senior vice-président directeur financier, un senior vice-président directeur des ressources humaines, un senior vice-président directeur des opérations, et ainsi de suite. Il est important de comprendre le cadre de référence de cette « inflation de titres sur la carte de visite » selon l'interprétation d'un Européen, avant de juger à partir d'un point de vue non informé. Ces titres révèlent un point de vue particulier dans les priorités et responsabilités.

Un « senior vice-président directeur du marketing » est en effet *d'abord* vice-président, et seulement ensuite directeur du marketing. Cela souligne que sa première responsabilité est au niveau de l'entreprise, en tant que « senior vice-président ».

Ce cadre dirigeant doit donc d'abord avoir comme priorité les intérêts de l'organisation tout entière, sans tenir compte des intérêts spécifiques des différents départements, dont le sien. C'est au sein de ce cadre général que sa *deuxième* priorité, en tant que « directeur » cette fois, est bien entendu d'assurer la bonne marche de son département, en l'occurrence, le marketing.

Si nous appliquons ce concept à une équipe lambda, cela implique qu'un participant à une réunion d'équipe est d'abord responsable de défendre les intérêts *de l'équipe dans son ensemble*. Dans ce cadre, sa *deuxième* priorité est bien entendu de représenter et défendre les intérêts de son domaine d'expertise ou de responsabilité plus personnelle.

Cette approche soutient de façon formelle la nécessité pour chacun de s'impliquer totalement dans *tous* les sujets et de soutenir activement *tous* les processus de l'équipe à laquelle il appartient en tant que membre. Cette fonction, sans aucune autre limite que celle du « bon sens », est celle du participant.

Les autres fonctions déléguées de management de réunion développées ci-dessous sont donc plus spécifiques et secondaires, et *au service de la participation active de chaque personne dans la salle*. Pour déléguer ces autres « fonctions » de réunion nous proposons des rôles spécifiques, chacun centrés sur des compétences précises et fonctionnelles de « manager ».

Pièges à éviter

Attention, si les mêmes membres assument les mêmes rôles fonctionnels de façon régulière, un certain nombre de jeux de pouvoir ne manqueront pas d'apparaître autour de leur personne dans le cadre de cette fonction.

Il est donc fortement conseillé que ces rôles soient assumés par chacun des membres de l'équipe tour à tour, de façon systématique et sans exception. Pour assurer l'efficacité des réunions déléguées à long terme, la notion de « circularité » déjà présentée lors du chapitre précédent s'applique ici de façon presque obligatoire.

Le faciliteur

La fonction du faciliteur est d'assurer *le management de l'énergie* de l'équipe lors des réunions. La meilleure métaphore pour cette fonction est celle d'un chef d'orchestre lorsqu'il conduit l'expression collective d'un groupe musical. Comme pour un orchestre, l'efficacité de ce rôle suppose que chacun des participants ait préalablement bien étudié sa partition. En réunion, cela suppose donc que chaque participant soit préparé à participer pleinement à tous les sujets à l'ordre du jour.

Concrètement, comme un chef d'orchestre, le faciliteur fait face au groupe pour attirer l'attention, est debout plutôt qu'assis, se sert de gestes pour attirer ou donner de l'attention, et se déplace pour suivre l'énergie ou donner un rythme approprié au travail en cours. Des mouvements de « baguette » par des gestes de la main, un regard balayant, des mouvements vers certains, s'éloignant d'autres, se lever au bon moment, et s'asseoir pour laisser plus de « mou », et l'utilisation judicieuse d'un tableau conférencier pour écrire quelques mots clés… voici quelques techniques qui permettent de bien rythmer l'énergie collective centrée sur le travail en cours.

Ce faciliteur ou chef d'orchestre est concerné par la concentration sur le sujet prévu, la partition préparée. Il s'assure que les interfaces entre les participants sont fluides, que les interruptions restent limitées, que chacun trouve et garde sa « juste place », à la fois en participant et en respectant la participation des autres.

Bien sûr, le faciliteur doit aussi assumer son propre rôle de participant, en réagissant et proposant ses idées personnelles sans toutefois trop s'impliquer dans le contenu au point d'en faire plus que les autres. Le chef d'orchestre, ne l'oublions pas, est d'abord au service de l'orchestre et de l'expression nuancée d'une musique collective. Il est important de savoir quand diriger et quand lâcher du lest, quand être central et quand laisser aux autres une part plus active, quand être ferme et quand laisser faire de façon souple. Cette compétence qui s'apprend en situation, aidera l'équipe à garder le cap de façon fluide, productive et créative.

Bien entendu les autres participants et les autres fonctions peuvent aider et doivent soutenir le faciliteur dans son rôle. Si le faciliteur et les participants reçoivent des indications du « cadenceur » ou du « pousse-décision » (voir ci-dessous) quant à la gestion du temps ou du contenu, il leur sera utile

d'en tenir compte afin d'accompagner l'équipe et sa réunion dans une plus grande efficacité. Si chacun des participants propose des axes de travail, nourrit le débat de façon spontanée et se manage lui-même, le rôle du faciliteur en sera grandement allégé. Il ne leur faut pas oublier que *la réunion leur appartient,* et que le faciliteur est à leur service. Ce dernier ne pourra jamais conduire une bonne réunion sans leur participation active et positive.

Le pousse-décision

Constamment et activement, tout au long de la réunion, cette fonction *provoque* puis *enregistre* les décisions dont le contenu est précisé par l'équipe, et soumis à une validation implicite de la part du leader.

Provoquer des décisions consiste à régulièrement et stratégiquement pousser le groupe à formuler des décisions.

Exemple

Typiquement, les interventions du pousse-décision sont :

- « arrivons-nous à une décision ? »
- « pourriez-vous reformuler ce qui vient d'être dit en décision ? »
- « si on laissait Untel formuler sa proposition de décision ? »
- « n'est-il pas le moment de prendre une décision ? »
- « nous changeons de sujet sans avoir pris de décision ! »

Le pousse-décision s'assure ainsi que l'ensemble de l'équipe reste centré sur sa fonction première : celle de prendre des décisions. Il convient que ces dernières soient clairement formulées et mesurables, que les délais soient définis, et que le pilote ou le responsable du suivi de chaque décision soit explicitement nommé.

Remarquez que le pousse-décision n'est pas responsable de la *formulation* des décisions. Il s'assure avec ténacité que l'équipe reste centrée sur cette fonction primordiale, mais fait attention de ne pas se sentir investit de son contenu. En clair, le pousse-décision assure et verrouille le fait que l'équipe définisse clairement l'action à entreprendre, les délais de mise en œuvre et les responsabilités de suivi. Pendant tout le déroulement d'une réunion, cette fonction agit comme une forme de « ponctuation » qui pousse le groupe à prendre une décision après l'autre.

Cette action est constante. Si le pousse-décision demande à l'équipe, à la fin d'une séquence de réunion, si une décision a été prise, la réponse évidente est « non ». Son rôle est donc de provoquer les prises de décisions aussi vite que possible *pendant* les discussions, afin de centrer l'équipe sur son objectif de conclusion des débats pour passer aux points suivants.

Enregistrer des décisions[1]. La deuxième fonction du pousse-décision consiste à écrire sur une feuille[2] de $21 \times 29{,}7$ et de façon aussi explicite que possible, les décisions prises par l'équipe. Il relève donc avec précision les actions mesurables, les responsabilités et les délais.

Cet enregistrement devrait être inscrit sur un tableau relativement standard (format EXCEL) qui garde la même forme d'une réunion à l'autre. Nous proposons souvent un format général et simplifié qui a l'apparence suivante.

1. Cette fonction est quelquefois assumée par une autre personne ou un autre rôle, celui de « greffier ».
2. Mais jamais sur un tableau conférencier.

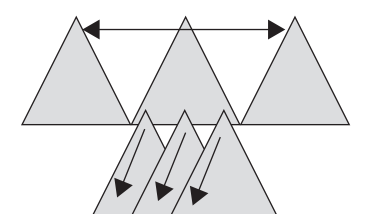
Date	Lieu	Faciliteur	Coach	Cadenceur	Pousse-décision
Sujets/Décisions					
Proposé par	Temps demandé			Délais	Pilote

La feuille des décisions

À la fin de la réunion, le pousse-décision photocopie et distribue *immédiatement* son relevé de décisions à l'ensemble des personnes présentes, et l'envoie à une liste préétablie de destinataires concernés. Cette distribution est, nous le répétons, en temps réel, immédiate[1]. Lorsque chaque membre de l'équipe réunit son équipe subalterne, la lecture de la feuille de décisions sert à s'assurer que toutes ces équipes reçoivent la même information. Elle permet ainsi une meilleure information descendante dans l'organisation.

La liste de diffusion peut aussi inclure des responsables d'équipes parallèles. Cette diffusion « transversale » peut grandement faciliter la circulation d'informations essentielles dans une organisation et participer à en réduire les interprétations personnelles, les rumeurs, l'information superflue, ou le « bruit ».

1. Il est possible de faire cette distribution, toujours immédiate, par e-mail.



Dans la colonne « pilote », le pousse-décision enregistre le nom de la personne responsable du *suivi* de la décision. Cette responsabilité est individuelle dans le sens où le nom d'une seule personne peut être inscrit dans cette colonne même si celle-ci suit une action entreprise par plusieurs.

Pièges à éviter

Nous avons en effet remarqué que si plusieurs personnes sont responsables du suivi d'une action, cette dilution peut mener à une déresponsabilisation de l'ensemble.

Si vous souhaitez provoquer un flou au niveau des responsabilités, déléguez donc le suivi de la même action à plusieurs personnes.

Les décisions définissent des *actions*. Elles doivent donc être inscrites avec précision et inclure des éléments de mesure. Ainsi, elles ne peuvent être ni vagues ni philosophiques. Nous avons remarqué que les meilleures décisions sont inscrites dans un souci de précision de « greffier », avec force détails, de critères mesurables et observables, de phrases complètes. Cette rigueur permet une bien meilleure information, surtout auprès des absents, subalternes ou hiérarchiques, et un réel suivi dans l'application.

Les délais sont inscrits avec des dates précises, et gagnent à être aussi court-terme que possible afin d'instaurer un esprit d'urgence. Nous avons remarqué que plus les délais sont longs, plus les personnes et équipes perdent leur motivation à appliquer et suivre les décisions. Les objectifs sont oubliés, les buts jamais atteints. Plutôt que de décider d'arrêter de fumer au prochain nouvel an, tout de suite, c'est mieux…

Le rôle de pousse-décision, ou plutôt sa fonction qui devrait être soutenue par l'ensemble de l'équipe, permet à celle-ci de rester concentrée sur des objectifs de performance. C'est surtout par un processus de décision clair et bien suivi qu'une organisation garde son cap. Ce rôle est donc primordial.

Cette fonction permet à une équipe de formaliser les engagements pris en réunion. Le relevé de décisions fait office de relevé « contractuel » qui peut être suivi par chacun des membres comme par l'ensemble de l'équipe.

Exemple

De temps à autre, tous les six mois par exemple, une séquence de réunion peut faire l'inventaire des résultats, des décisions appliquées, des pilotes performants, des délais tenus, des sujets traités, etc.

Les feuilles de décisions mises bout à bout peuvent devenir un véritable tableau de bord de l'activité d'une équipe comme de sa performance. Elles peuvent devenir l'outil principal du suivi de l'activité professionnelle de l'ensemble.

Le cadenceur

Cette fonction consiste à aider l'équipe à garder sa cadence dans chacune des séquences de temps de travail qu'elle s'alloue. Si par exemple une séquence de travail est prévue

pour durer trente minutes, le cadenceur peut intervenir pour signaler le passage de chaque tranche de cinq minutes.

Exemple

Typiquement cela consiste à annoncer de façon régulière, clairement et au groupe, le temps passé et le temps qui reste dans le contrat de travail collectif. « *Nous avons utilisé dix minutes sur les trente, il en reste vingt* », puis plus tard « *Nous avons utilisé quinze minutes, nous sommes à la mi-temps* », etc.

Si d'aventure l'équipe dépasse le temps alloué, ce rôle consiste à annoncer clairement et de la même façon, « *nous avons dépassé le temps alloué de cinq minutes* ». Le rythme d'annonces doit être égal pour toute la séquence, et en aucun cas ne devrait être trop long. Il est préférable de ne jamais avoir un rythme d'annonces plus long que toutes les dix minutes. Cette fonction permet à toute l'équipe de rester totalement centrée sur le sujet pendant *toute* la séquence de travail et ainsi éviter les pertes de temps au début ou au milieu qui provoquent une pression de production, une débâcle ou encore un dépassement sur la fin.

Pièges à éviter

Il est important de se souvenir que le cadenceur n'est pas *responsable* de la tenue des délais de l'équipe. Il ne définit pas plus le temps qu'il ne peut en accorder ou obliger l'équipe à arrêter son travail si le temps n'est pas respecté. Cette dernière responsabilité incombe à l'ensemble des participants de la réunion, ou au décisionnaire, le cas échéant.

Le temps de réunion appartient à l'équipe. C'est donc à elle de bien le gérer. Le cadenceur n'est en fait qu'une « horloge

parlante » qui rappelle régulièrement la responsabilité de gestion du temps aux participants, sans jamais être plus responsable qu'un autre de la bonne tenue des délais.

Le co-coach

Cette fonction de « coach de réunion » est assumée par un des membres de l'équipe. Elle apparaît à la fin de la réunion. Une période de quinze minutes (pas moins sur une réunion de deux heures) lui est réservée pour lui permettre de donner à *chacun* des membres de l'équipe *des pistes d'amélioration* et de développement, issues du comportement perçu lors de la réunion.

Pièges à éviter

Attention, il ne s'agit surtout pas de donner des « perceptions » positives ou négatives ou des « feed-back » sur le comportement de chacun au cours de la réunion. Il s'agit très concrètement de commencer ses phrases par : « *à mon avis, une piste d'amélioration possible pour ta participation à la réunion suivante serait de…* ».

Cette prestation centrée *sur des options* nécessite souvent un apprentissage et met en œuvre des compétences de coaching souvent peu connues ni pratiquées par de nombreux managers. Nous listons ci-dessous quelques suggestions pour bien assumer ce rôle.

Exemple

- parlez à chaque participant en le regardant, n'utilisez pas la troisième personne comme s'il était absent. Le coaching implique une relation entre deux personnes, pas un évitement ;
- évitez les formules générales. Personne ne se sent concerné par des commentaires sur « l'énergie du groupe » qui est basse, ni sur la « fatigue » ou le « manque de rigueur » général.

Les remarques générales sont injustes dans la mesure où elles ne s'appliquent pas à tous les participants de façon équivalente. « *Nous avons des problèmes d'écoute* » ne concerne souvent qu'une petite minorité qui peut être coachée de façon plus directe. Un certain nombre de participants entend très bien et ne se sentira pas concerné.

Exemple

- évitez les formulations qui « jugent » et autres commentaires catégoriques. Ce type de phrase : « *vous avez eu trop de discussions en aparté. C'est à éviter* » montre un peu trop du doigt pour être recevable et peut souvent créer de la résistance ;
- formulez vos observations en parlant pour vous : « *quand vous avez eu votre aparté, je me suis senti exclu, et je me suis déconcentré. J'ai aussi eu l'impression que ça avait le même effet sur les autres* » ;
- soyez personnel dans votre formulation. Sur le point ci-dessus vous pourriez ajouter : « *votre relation à deux semble bonne, mais j'ai l'impression qu'elle est trop exclusive. Par la suite, j'aimerais qu'elle inclue les autres, dont moi* » ;
- proposez surtout des solutions pour la suite : « *je ne dis pas qu'il faudrait arrêter vos discussions à deux, mais plutôt les ouvrir au reste de l'équipe. Je propose donc que vous nous intégriez dans vos réunions à deux. J'aimerais avoir le bénéfice de vos remarques. Ce serait une option d'amélioration pour nos prochaines réunions* » ;
- vous pouvez aussi extrapoler en proposant un parallèle entre le comportement en réunion et une observation générale concernant l'équipe ou le contexte plus large de l'entreprise : « *ce qui me frappe c'est que votre relation privilégiée en réunion reflète la relation privilégiée de vos deux départements, qui travaillent bien en collaboration. Vous êtes perçus comme proches, mais un peu aux dépens de la communication avec les autres départements. Une ouverture de vos deux départements au reste de l'organisation serait bénéfique pour toute l'entreprise. On y gagnerait tous* ».

Cette compétence de co-coaching n'est pas assez développée dans beaucoup d'organisations. À travers ce rôle, le but ultérieur est d'apprendre aux managers à le pratiquer de façon naturelle et quotidienne, les uns auprès des autres. Le premier résultat est d'améliorer la performance des réunions. Le deuxième est d'améliorer la performance de l'organisation tout entière.

Pièges à éviter

Certaines équipes insistent pour que le *coach d'équipe* assume la responsabilité du « co-coach de réunion », qu'il donne à chacun ses perceptions et propose des options d'amélioration à la fin d'une réunion.

Bien entendu cette option qui consiste à protéger l'équipe de son propre apprentissage délégué est à éviter. Il sera plus utile au coach d'équipe de coacher les coachs de réunion afin de développer *au sein* du système client la responsabilité et les compétences que développent ce rôle.

Par ailleurs, si le *coach d'équipe* donne à chaque membre un axe de progrès individuel, il peut être conduit à porter son attention sur un plan de développement individuel et perdre de vue les axes de progrès qui s'offrent au système dans son ensemble.

Les autres rôles

D'autres rôles fonctionnels de réunion peuvent être ajoutés selon les besoins spécifiques d'une équipe, tels que l'*hôte*, le *technicien*, l'*écrivain*, etc.

- L'**hôte** est un rôle mis en œuvre dans certaines équipes dont les membres sont dispersés géographiquement et qui décident de tenir leurs réunions à chaque fois dans des lieux différents.

Exemple

Au sein d'une organisation à dimension européenne, les réunions trimestrielles du comité de direction ont lieu à chaque fois dans un pays différent sous la responsabilité du responsable du pays, un hôte, chacun son tour.

L'organisation logistique de deux jours de réunion occupe bien chaque hôte. Un des objectifs est de se servir de l'image et des compétences de l'équipe internationale comme des ressources au niveau local. Les résultats locaux sont étudiés et les équipes sont écoutées et conseillées pour accompagner leur développement. Quelques rencontres avec des officiels, journalistes, clients et fournisseurs permettent aussi d'accompagner le développement de l'image du système local. Les « rotations » (issues du principe de « circularité » présenté dans un chapitre précédent) du comité de direction dans chacun des pays permettent d'assurer une cohérence d'ensemble entre les différentes entités locales.

Exemple

Une entreprise nationale de restauration met en œuvre le même type de processus de rotation de réunion lors des rencontres qui réunissent les directeurs régionaux.

Les réunions ont lieu dans chacun des restaurants tour à tour. Les régionaux modélisent ainsi dans chaque unité les attitudes et comportements professionnels qu'ils souhaitent promou-

voir dans l'entreprise. Chaque réunion est organisée par un hôte différent.

- Le **technicien** est un rôle utile dans le cas de d'utilisation d'équipements particulièrement complexes. Trop de réunions sont désorganisées par une difficulté à manager des outils censés pourtant être à leur service.
- Enfin l'**écrivain** peut être un rôle de soutien temporaire lorsque le faciliteur manifeste des difficultés dans l'utilisation des tableaux. Le danger réside dans la présence de deux personnes qui pourraient être, devant le groupe, en compétition pour l'attention des participants ou le contrôle de la réunion.

L'introduction des rôles

Pour accomplir un coaching d'équipe efficace, le coach doit être libre de toute implication dans la gestion des processus de réunion. L'équipe doit manager son propre temps, ses objectifs et ses résultats, ses décisions et leur suivi, ses ressources et son co-coaching interpersonnel.

Lorsqu'une équipe manage tous ces processus elle-même, elle peut être coachée sur le « comment faire encore mieux et sur le long terme ».

Après avoir observé comment se comporte l'équipe lors d'une ou deux réunions, et pour introduire chaque rôle, le coach peut donc modéliser un comportement spécifique qui permet une meilleure efficacité, puis *déléguer* ce comportement à l'équipe.

Exemple

Au cours d'une supervision de réunion, en s'inscrivant dans le groupe, le coach accompagne l'équipe dans son management du temps en annonçant régulièrement le temps écoulé et le temps qu'il reste au cours de chaque séquence de la réunion.

L'information régulière permet aux membres de l'équipe d'être conscients du temps qui passe et de rester centrés sur les buts. À la fin de la réunion, le coach leur demande de lui faire part de leur ressenti vis-à-vis de ce type d'accompagnement. Puis il leur demande ce qu'ils comptent faire lors des prochaines réunions pour assumer eux-mêmes la responsabilité de cette compétence.

Cette simple stratégie d'introduction peut être mise en œuvre par le coach pour petit à petit introduire tous les autres rôles au sein de l'équipe. Une fois que chaque rôle est expérimenté et managé par les membres de l'équipe, le coach peut apporter des précisions sur la manière de les appréhender et les améliorations possibles.

Dans un premier temps, il est utile d'observer comment chaque rôle est attribué par l'équipe, à qui il est attribué et pourquoi. Cela peut donner une indication sur la manière dont l'équipe attribue des responsabilités à certains membres, sur comment l'ensemble évite les responsabilités collectives, sur où et comment quelques personnes sont désignées pour porter le poids des manques et des faiblesses de l'ensemble.

Ainsi, le processus d'introduction des rôles donne d'excellentes indications sur d'autres processus « de délégation » au sein du système, et peut fournir un excellent sujet de travail au coach et à son équipe cliente.

Le principe de circularité en réunion

L'expérience semble indiquer qu'il est utile de s'assurer formellement de la rotation des responsabilités fonctionnelles décrites ci-dessus entre *tous* les membres de l'équipe, sans exception.

À défaut, les mêmes volontaires vont se voir attribuer les même rôles plus souvent et à leur tour, ils se sentiront plus responsables de la bonne marche du processus que les autres et sans doute plus propriétaires des résultats de l'équipe. Ce déséquilibre peut bien sûr avoir des effets improductifs à moyen terme.

Pièges à éviter

Si le même rôle est assigné à la même personne de façon régulière, nous avons pu observer que l'équipe ne pourra pas saisir toutes les facettes du rôle.

Si une même personne est désignée pour manager le temps pour toutes les réunions, l'équipe peut ne plus tenir compte de cette personne et de son rôle et la prendre comme bouc émissaire de la mauvaise gestion du temps. Lorsqu'une personne désignée par l'équipe n'est pas soutenue par celle-ci dans ses fonctions, l'équipe aura des difficultés à « gérer » la dimension fonctionnelle portée par ce rôle.

La bonne rotation des rôles facilite le développement de l'information, de la délégation, du partenariat, de la co-responsabilité et du partage du pouvoir d'influence au sein de l'équipe. Elle développe la qualité « transversale » de la responsabilité au sein d'une équipe. De plus, au fur et à mesure que chacun développe sa propre compétence dans la mise en œuvre de chaque rôle, il apprend les principales compétences *fonctionnelles* d'un leader, véhiculées par chacun de ces rôles.

Cet aspect de formation au management, sur le tas et entre pairs, est une des raisons principales pour s'assurer que ces rôles circulent. Il est donc d'une importance primordiale que *tous* les participants apprennent à être des experts dans *tous* les rôles.

Pour s'assurer de la circularité des rôles, nous proposons quelquefois un tableau de planification et de suivi à long terme (sur un an et renouvelé tous les six mois) tel le suivant, qui s'applique à un rythme de réunion mensuel, où il suffit d'ajouter les noms.

Rôles	**Dates**						
	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	…
Faciliteur							
Coach							
Cadenceur							
Pousse-décision							
Hôte							

Tableau de rotation des rôles

Nous avons constaté que lorsqu'il est bien mis en œuvre, l'ensemble du processus de réunions déléguées à un effet presque immédiat sur les résultats d'une réunion. L'équipe prend plus rapidement de meilleures décisions et elles sont mieux suivies dans leur application. De nombreuses équipes ont su en tirer un bénéfice rapide et mesurable.

L'entreprise apprenante

Le développement de l'efficacité des réunions n'est toutefois pas l'effet le plus important de cet outil. Chaque rôle et leur rotation développent de façon précise un cadre de référence « d'entreprise apprenante » et des compétences de leader souvent trop peu pratiquées dans les organisations. Au fur et à mesure de la circulation des rôles, les participants apprennent « naturellement » en expérimentant, en modélisant et en se coachant les uns les autres. Cet apprentissage leur est très utile dans toutes les situations où ils ont à jouer un rôle de leader, comme de membre d'équipe.

La pratique du rôle de *pousse-décision* en réunion apprend à chacun à bien cadrer et suivre les décisions dans toutes ses autres activités, et dans sa façon de manager ses équipes.

Le rôle de *cadenceur* apprend un meilleur management du temps dans le moyen et le long terme. La pratique de cet outil et sa modélisation régulière apprend à chaque membre de l'équipe à bien rythmer son propre travail ainsi que celui de son équipe. Cette compétence peut avoir un effet important quand cet outil est pratiqué dans un environnement beaucoup plus large.

La pratique et l'observation du rôle de *faciliteur* apprend à chacun quelques-uns des fondamentaux sur le management de l'énergie d'une équipe et la participation individuelle et collective au sein de n'importe quel projet. Cette compétence peut bien évidemment être utile à chacun par ailleurs.

De cette façon indirecte et pratique, le processus de réunion déléguée est en fait *un processus de formation et développement du management, « inséré » au sein des réunions*. Au fur et à mesure que les membres d'une équipe participent à des réunions, non seulement ils s'assurent qu'elles sont menées de façon efficace, mais ils se forment et se développent dans leur fonction de managers et de leaders. À supposer que ce

processus soit mis en œuvre dans une grande majorité des réunions au sein d'une même entreprise, c'est la culture active management de l'entreprise tout entière qui peu à peu se trouve modifiée.

Les réunions déléguées et le coaching d'équipe

Le processus de réunions déléguées peut être introduit au sein d'une équipe :

- ➡ soit d'une façon rapide en formation-action lors d'un atelier dédié à l'introduction de la méthode ;
- ➡ soit progressivement, au fur et à mesure qu'un coach accompagne une équipe en supervision de réunion.

Suite à l'introduction progressive de chacun des rôles, le coach d'équipe peut à la fois coacher chacun des acteurs sur leur prestation dans ces rôles et dans l'équivalent en management, et coacher l'ensemble de l'équipe sur sa culture et ses interfaces liées aux fonctions.

Cette pratique, véritablement systémique, permet au coach d'équipe d'accompagner ses « clients collectifs » vers une meilleure performance mesurable dans des délais relativement courts.

Conclusion

J'ai voulu le contenu de ce livre aussi concret et pratique que possible. En effet mon objectif était de donner au lecteur, « clé en mains », les résultats opérationnels d'une expérience et d'un parcours. De ce fait et au-delà de quelques témoignages d'exemples vécus, ce qui manque à la relecture de cet ouvrage est sans aucun doute une dimension plus personnelle.

En effet, si ces pages montrent une pratique partagée et enseignée depuis de nombreuses années, elles ne dévoilent que peu la personnalité de l'auteur. Je n'ai ni souhaité expliciter mes motivations ni voulu faire part de mes réflexions, de mes doutes et des nombreux questionnements qui me « travaillent » encore aujourd'hui. La limite de ce livre serait donc de laisser croire que le métier de coach d'équipe se résume à l'application cartésienne et consciencieuse de nombreuses techniques et méthodes testées et éprouvées, en offrant au client l'image d'un coach assuré, doté d'un bon *self control*, lisse et propre de toute implication personnelle.

La réalité est toute autre. Bien au contraire, je suis convaincu qu'un bon coach d'équipe est d'abord un explorateur créatif, intuitif, instinctif, animal, voire humain. Dans ce métier, je réagis d'autant mieux à une situation particulière si je ne m'y suis pas intentionnellement préparé. J'accompagne d'autant mieux

une équipe que je laisse mes outils de côté pour me centrer sur ses enjeux immédiats et à long terme. Au mieux, j'ai surtout besoin d'être présent, et au fait de mes propres sensations, sentiments, émotions et motivations. Cela équivaut à dire que ma meilleure préparation est d'abord personnelle et intérieure.

En réalité, ce livre répond aussi à une première motivation personnelle qui concerne mon plaisir à former. À la demande de nombreuses personnes, il me fallait poser les éléments clés de ce qui définit ce nouveau métier de coach d'équipe et partager les concepts et outils que je trouve quelquefois utiles à sa pratique. L'objectif ultime est bien sûr de tenter de stimuler ceux qui sont déjà engagés dans cette voie professionnelle, et d'attirer de futurs intervenants intéressés par cette vocation. J'espère y avoir réussi.

Une autre motivation « d'écrivain » est par contre relativement égoïste. J'ai régulièrement besoin de faire un tour d'horizon de la pratique de mon métier, de faire une sorte d'inventaire de sa fondation pour en dénicher les failles ou les faiblesses, pour ensuite découvrir ou faire apparaître de nouvelles options de développement. En quelque sorte, l'écriture me nourrit et me permet de me renouveler. D'expérience, je sais que le travail de formalisation que représente ce livre forme un tremplin qui me permettra de nouvelles expériences et découvertes dans les mois et années qui vont suivre.

Un parcours personnel

Au cours de diverses conférences internationales, la question qui m'est souvent posée est : « comment vient-on à ce métier ? ». La seule réponse possible est bien sûr personnelle. À chaque personne de trouver sa façon et ses raisons d'y venir, d'y rester, puis de s'y épanouir. Pour ma part, j'y suis venu tout naturellement, par hasard, et paradoxalement, tout en m'y préparant depuis toujours. Je m'explique : élevé en Égypte pendant seize ans, éduqué à l'américaine depuis l'âge

de huit ans, et de nationalité française (quoique « d'outre-mer »), je suis tout naturellement d'origine « multiculturelle ». Comme l'est ma famille, d'ailleurs, au gré de mariages et de divorces, de demi-frères et sœurs de diverses nationalités et origines.

Je connais donc les systèmes en réseau pour les avoir vécus depuis fort longtemps. Les stratégies personnelles de survie, de compréhension et d'adaptation se développent rapidement dans ce type de famille à frontière floue, à environnement multiple, à avenir incertain et à variabilité constante.

Tout naturellement, en plusieurs langues et en cherchant ma place sans relâche, je me suis intéressé aux aléas de la communication, aux différentes règles du jeu, aux cadres de référence des uns et des autres, à leurs us et coutumes. La communication, la recherche de ponts et de liens, la traduction entre cultures, la découverte de nouveaux continents, individus et systèmes ont fait partie de ma vie depuis toujours. Aujourd'hui, cela me semble une évidence.

Le partage de mon parcours n'est pas proposé ici comme le modèle de formation pour devenir coach d'équipe de direction. II est tout simplement un modèle qui illustre que la meilleure formation pour faire ce métier est justement d'utiliser celle que l'on a déjà acquise. Celle qui sommeille en nous.

En effet, si le contexte pratique et théorique du métier de coach d'équipe est large, voire immense, il nécessite surtout l'excellente formation de généraliste qu'offre n'importe quel parcours personnel. La formation d'un « bon » coach d'équipe nécessite par exemple de comprendre de l'intérieur les stratégies et interactions qui régissent les systèmes complexes comme celles que nous avons vécues au sein de nos familles et organisations et qui ont facilité notre développement.

Aussi, pour devenir un bon coach il suffit simplement de regarder autour de soi, au présent et au passé. Aujourd'hui

encore, je peux ainsi me pencher sur ma propre façon d'avoir accompagné mes amis, mes parents, mes enfants, mes patrons et collègues, ma famille et mes équipes, mes élèves et stagiaires, mes partenaires... au cours de toute une vie. Que d'essais et d'erreurs, et bien sûr, que d'enseignements !

Bien entendu, ces enseignements ne se font pas toujours tout seuls. Un ou plusieurs accompagnements par des « maitres » permettent une formalisation plus claire et plus rapide. Que ce soit par le « rebirth », l'analyse Jungienne, la « végéto-thérapie », l'Analyse Transactionnelle, la thérapie familiale, ou l'Intégration Posturale, pour citer les approches qui m'ont le plus influencées, j'ai depuis vingt-cinq ans toujours trouvé utile, voire nécessaire, d'effectuer une démarche de thérapie ou de « développement personnel » .

Cet accompagnement thérapeutique personnel a eu une immense influence sur la pratique de mon métier de coach d'équipe. Entre autres, il m'a permis de comprendre les liens intimes que depuis toujours j'entretiens avec des systèmes collectifs.

Exemple

- les limites répétitives auxquelles je me heurtais dans mon métier face à des équipes clientes, et mes limites et peurs personnelles issues de mon propre passé, liées à mon contexte familial ;
- ma motivation de comprendre les systèmes pour les accompagner dans leur démarche, et mon passé familial à la fois si ouvert et déstructuré et tellement riche en potentiels et en options ;
- mes nombreux déracinements historiques et ma capacité actuelle à aller et venir, à plonger dans de nouveaux univers totalement étrangers sans trop craindre pour ma sécurité existentielle ;
- la structure familiale polycellulaire et dispersée dont je suis issu, et ma capacité à comprendre, accompagner, voire développer des systèmes complexes, internationaux, et en réseau.

Une fois encore, le propos n'est pas de poser le *contenu* de mon passé familial comme modèle pour se préparer au métier de coach d'équipe, mais de proposer l'utilité fondamentale d'un travail de développement personnel pour toute personne souhaitant faire ce métier. Ce travail « thérapeutique » permet de faire l'inventaire des liens entre ce que l'on est et ce que l'on fait. Cela permet de consciemment choisir ses stratégies de coach plutôt que de les subir inconsciemment. Cela consiste à souligner que le meilleur outil d'un coach c'est encore sa propre maturité et personnalité, son unique capacité à être *et* à faire, dans toute sa cohérence.

La supervision

Au-delà de la démarche personnelle, de la recherche et du développement de son propre potentiel par diverses voies issues de techniques thérapeutiques, il est aussi utile de participer à des groupes ou forums « de supervision » de sa propre pratique de coach.

Au premier degré, pour de nombreux coachs indépendants, ces groupes de supervision permettent de sortir de la solitude. Bien entendu, à d'autres niveaux, ils proposent bien plus. Par des études de cas, par des travaux pratiques, par le partage et la confrontation d'approches différentes, ces groupes permettent au coach débutant ou confirmé de réfléchir à son métier et ses techniques, à son éthique et sa déontologie, à ses différentes relations d'accompagnement, à ses difficultés, ses peurs et ses blocages, et pourquoi pas, aussi, à fêter ses réussites.

Pour l'accompagnement de la pratique d'un coach d'équipe, un contexte de supervision collective est conseillé. Celle-ci permet aux participants de vivre *par* et *pour* eux-mêmes, et au sein d'un réseau en supervision, les processus propres à une vie de groupe avec sa culture, ses forces et faiblesses, ses processus internes suivis dans l'espace et le temps, l'application

d'un mode opératoire proche des « réunions déléguées », le travail sur l'engagement, et tous les autres thèmes traités dans ce livre.

Ayant participé à bon nombre de ces groupes de supervision de coachs d'équipe depuis de nombreuses années, à la fois en participant et en superviseur, je remercie ici encore mes nombreux partenaires d'apprentissage.

Ce travail à la fois de supervision individuelle et de développement d'une dynamique collective identique à celle d'une équipe formelle devient peu à peu un véritable creuset de formation de coach d'équipe. Bien entendu, ce domaine est en plein développement et nous réserve encore beaucoup de joies et de découvertes.

Pour conclure, donc, le métier de coach d'équipe est comme tous les autres. II dépasse largement l'alignement ou l'addition de techniques et d'outils tels que ceux présentés dans cet ouvrage. D'autant plus que nos outils ont la fâcheuse habitude d'adopter l'esprit et la forme de la personne qui les manie. Ils en épousent à la fois le potentiel et les limites.

Mais pour celui qui en fait sa vocation, devenir « coach d'équipe », c'est bien évidemment choisir un métier d'artiste. Cela signifie que pour celle ou celui qui l'explore au-delà des premiers apprentissages, la maîtrise, la connaissance, voire la compétence que l'on peut y développer sont d'abord et surtout celles de soi.

En conclusion donc, j'aime mon métier.

Alain Cardon

Novembre 2002

Annexe

La supervision

Pour coachs individuels et d'équipes

Ce modèle de supervision en groupe repose sur une expérience développée et animée par l'auteur, dans la région de Marseille/Aix-en-Provence. Ce texte est issu d'un travail collectif effectué par les membres de ce groupe.

Objectifs

Un groupe de supervision de coach a pour objectif d'accompagner des professionnels confirmés dans deux dimensions principales :

– en développant leur compétence professionnelle, leur créativité, et leur plaisir dans le métier de coach ;
– en les aidant à mieux manager leur installation professionnelle, par exemple pour développer leurs ventes, leur marketing, leurs produits, clarifier leurs stratégies de réussite, leur relation à l'argent, leurs capacités à travailler en réseau et à coopérer avec des pairs, à écrire et publier, etc.

Esprit

Dans ces deux dimensions, un groupe de supervision aspire à devenir un « réseau apprenant »[1].

– il doit rester pratique, concret et opérationnel ;
– il est un lieu de co-apprentissage et d'expérimentation de nouvelles pratiques et stratégies professionnelles, par des apports théoriques (limités) et le partage d'outils de coaching individuel *et* d'équipe ;
– il aide à la remise en question et au développement de la pratique professionnelle des coachs, et à assurer leur épanouissement personnel ;
– il permet une confrontation positive de pratiques différentes, dans le respect des diversités ;
– il est un réseau d'échanges interpersonnels et de soutien professionnel.

La structure d'un tel groupe de supervision est conçue de façon à permettre de multiples applications pratiques de l'**Approche Système** (voir ci-dessous).

Il intègre toutes les formations théoriques déjà acquises par les participants, ne se limitant aucunement à une seule école de pensée ou autre approche conceptuelle.

Pour les personnes qui souhaitent acquérir une formation *didactique* au métier de coach, il préconise la participation à une école certifiée qui prépare à ce métier.[2]

Aussi, pour les personnes qui souhaitent acquérir une formation théorique à une approche conceptuelle spécifique comme l'AT, la PNL, le PCM, la Gestalt, l'approche de Jung, etc., il

1. Dans l'esprit de « L'entreprise apprenante » de SENGE, Peter, *The Fifth Discipline*, Doubleday, NY, 1990.
2. Dont MOZAIK, à Paris, Marseille, Bruxelles, Genève, au Québec, ou TRANSFORMANCE à Paris.

préconise un apprentissage spécifique auprès d'organismes dédiés et certifiés.

Éthique

Au sein d'un groupe de supervision, il est entendu :

– que le travail effectué par chaque participant et
– que toute référence à des clients précis

reste confidentiel.

Par ailleurs, un groupe de supervision doit s'inscrire dans le respect du code éthique du métier de coach, par exemple tel qu'il est défini par L'I.C.F.[1] ou la S.F. Coach.

Organisation

Un groupe est soit fermé, soit « semi-ouvert » :

– il est fermé s'il demande à chaque membre un engagement ferme sur au moins six mois consécutifs dans le respect de dates prédéterminées un an à l'avance ;
– il est semi-ouvert s'il accepte aussi de nouveaux membres en cours d'année, dans une limite de participants maximum et précisée.

Il se réunit généralement à raison d'une journée par mois, souvent le lundi ou le vendredi.

Mode opératoire

Le mode de fonctionnement d'un tel groupe de supervision est à la fois délégué et évolutif selon une stratégie « émergeante ». La vie du groupe, ses règles du jeu, ses processus, ainsi qu'une

1. www.coachfederation.org

bonne part de son organisation quotidienne sont définis de façon paritaire par ses membres.

Cet ensemble évolutif est souvent amené à être modifié au fur et à mesure du développement de la maturité du groupe, de l'apparition de nouveaux enjeux, de la définition de nouveaux modes de travail.

En ce qui concerne chaque session, la responsabilité est généralement partagée entre les membres du groupe et concerne à la fois :

– la mise à disposition et l'organisation du lieu d'accueil, (sauf l'existence d'un lieu « institutionnel ») ;
– l'apport de cas et de contenus en vue d'une séquence de supervision ;
– le coaching de séquences individuelles, sous la supervision du groupe ;
– l'animation ou le coaching de séquences collectives ou d'équipe, sous la supervision du groupe.

Ces responsabilités sont assumées à tour de rôle par chacun des participants selon le principe de volontariat, et sont supervisées par les autres participants et le superviseur.

La responsabilité

Chaque participant est considéré responsable de son propre apprentissage. Cela inclut :

– l'intensité, le rythme et le contenu de son propre travail,
– sa proposition de cas et de séquences de supervision,
– le contenu de ses synthèses et conclusions personnelles suite à chaque séquence de supervision.

Chacun est donc invité à être pleinement responsable de lui-même et d'assumer les conséquences de ses perceptions, besoins et choix professionnels.

Dans la mesure où la vocation d'un groupe de supervision professionnelle *n'est pas* d'être un lieu de travail thérapeutique, il est généralement conseillé a chacun des participants d'assurer *par ailleurs*, la possibilité d'une relation de soutien plus personnel ou psychologique.

L'approche système

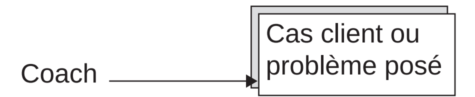
Le travail de supervision repose sur la pratique partagée d'une approche « systémique » et stratégique, qui considère que le *processus de traitement* de chaque cas proposé par un participant *en supervision* est une véritable métaphore du cas réel vécu par cette même personne *en clientèle*.

Au sein d'un groupe de supervision, l'Approche Système peut être pratiquée à différents niveaux :

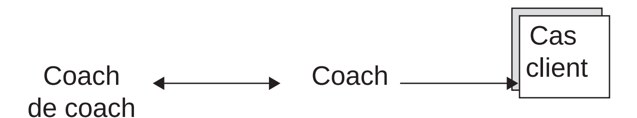
– comme un outil de diagnostic de chaque « cas client » et comme une méthode résolutoire qui permet de révéler de nouvelles options applicables aux problèmes posés par le client et à son contexte ;

Cas client ou
problème posé

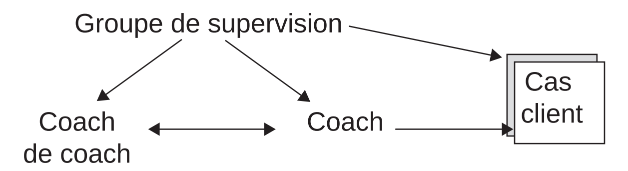
– comme outil de diagnostic et de recherche d'options en ce qui concerne la pratique du coach qui apporte un « cas client » ou qui propose un problème professionnel en supervision ;



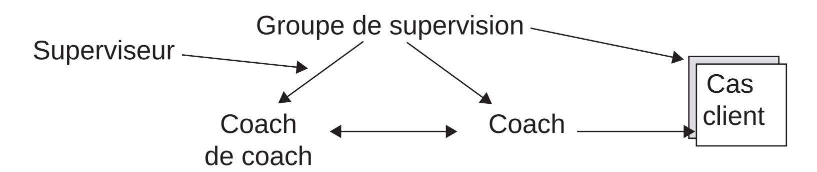
– comme outil de diagnostic et de recherche d'options dans la pratique du « coach de coach » dans l'ici et maintenant au sein du groupe, en situation de supervision ;



– comme outil de réflexion et de recherche d'options appliqué au groupe de supervision dans son ensemble, métaphore d'une « équipe réseau ». Ce regard permet une réflexion continuelle sur les processus et modes opératoires du groupe de supervision, et sur son évolution dans le temps ;



– comme outil de réflexion sur la modélisation proposée par le superviseur, et pour réfléchir à l'évolution du métier de coach tel qu'il est perçu par l'ensemble.



L'analyse et l'intégration de cette complexité permettent :

– l'application de l'Approche Système à de multiples niveaux, mettant en scène de nombreux « parallèles interactifs » entre les niveaux ;
– la découverte de nombreuses options d'apprentissage à même d'assurer l'évolution de la pratique professionnelle de coachs individuels *et* d'équipes.

Cette démarche d'apprentissage est à la fois personnelle et professionnelle pour chaque participant. Elle concerne tous les interfaces interpersonnels au sein du groupe de supervision ainsi que l'évolution du groupe de supervision en tant que « réseau apprenant ».

La dimension coaching d'équipe

Comme le démontrent les schémas ci-dessus, un tel groupe de supervision est conçu comme un ensemble cohérent. C'est une « équipe réseau » apprenante, un lieu d'expérimentation, de modélisation et de développement individuel *au sein d'un collectif structuré, lui-même en évolution*.

À ce titre, ses cycles saisonniers et de vie, ses modes opératoires, ses processus internes et la complexité de ses interfaces constamment reconfigurés en font un « creuset systémique » *collectif* à même :

- de permettre l'expérimentation et l'apprentissage de diverses approches et techniques de coaching *d'équipe* ;
- d'offrir de nombreuses opportunités de supervision de coaching *d'équipe*.

Ce travail d'accompagnement d'une « équipe apprenante » en supervision peut concerner

- l'animation « déléguée » de séquences de quelques heures ou d'une journée ;
- un travail de coach sur des thèmes concernant la vie du groupe telle qu'elle est perçue lors d'une séquence, au cours d'une saison ou sur une année entière.

Ce travail sur « l'équipe apprenante » en supervision sert à expérimenter, illustrer et pratiquer différentes facettes du métier de coach *d'équipe*.

Lectures recommandées

CARDON, Alain, *Le coaching d'équipes de direction*, Éd. d'Organisations, Paris 2003 ;

CHAVEL, Thierry, *Le coaching démystifié*, comment ré-enchanter le management, Démos, 2001 ;

DÉLIVRÉ, François, *Le métier de coach*, Éd. d'Organisation, 2002

FORESTIER, Gilles, *Regards croisés sur le coaching*, Éd. d'Organisation, 2002 ;

HIGY-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles, *Le coaching*, Éd. d'Organisation, 2002 ;

LENHARDT, Vincent, *Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep Éditions, 1992 ;

MALAREWICZ, Jacques-Antoine, *Systémique et entreprise*, Village Mondial, Paris, 2000.

STACKE, Édouard, *Coaching d'entreprises*, Village Mondial, 2000 ;

WHITMORE, John, *Le guide du coaching*, Maxima, Paris, 2002.

Bibliographie

ALINSKY, Saül, *Manuel de l'animateur social*, Paris, Le Seuil.

ANZIEU, Didier et MARTIN, Jacques-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 2003.

ARDREY, *The territorial impérative*, Delta Books, 1966.

BACHELARD, Gaston, *La psychanalyse du feu*, Paris, Gallimard, 1985 ; *La poétique de l'espace*, Paris, PUF, 2001.

BATESON, Gregory, *Steps to an ecology of mind*, Ballatine Books, 1972.

BAUDRY, Pascal, *L'autre rive : comprendre les Américains pour comprendre les Français*, (Cyberlivre en accès libre sur le site www.pbaudry.com, 2000-2002), 2003.

BENNAYOUN, Raphaël, *Entreprises en éveil*, EME, 1979.

BERNE, Éric, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Paris, Tchou, 1977 ; *Des jeux et des hommes*, Paris, Le Seuil, 1966.

BOULANGER, Patrick et PERELMAN, Guy, *Le réseau et l'infini*, Paris, Nathan, 1990.

BROWN, Norman O., *Love's Body*, Vintagebook, 1976.

CAPRA, Fritjof, *Le temps du changement*, Monaco, Rocher, 1994 *; Le Tao de la physique*, Paris, Tchou, 1999 ; *La sagesse des sages*, L'âge du Verseau, 1988.

CARDON, Alain, *L'analyse transactionnelle* (avec V. LENHARDT et P. NICOLAS), Paris, Ed. d'Organisation, 1979 ; *Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle*, Paris, Ed. d'Organisation, 1981 ; *Vocabulaire d'analyse transactionnelle* (avec L. MERMET), Paris, Ed. d'Organisation, 1982 ; *Le Manager et son équipe*, Paris, Ed. d'Organisation, 1986 ; *Profils d'équipes et cultures d'entreprises*, Paris, Ed. d'Organisation, 1992 ; *Décider en équipe*, Paris Ed. d'Organisations, 1992 ; *Jeux de manipulation*, Paris Ed. d'Organisations, 1995 ; *Pour Changer* (avec J.-M. BAILLEUX), Paris, Ed. d'Organisations, 1998.

CHAVEL, Thierry, *Le coaching démystifié, comment réenchanter le management*, Paris, Éd. Démos, 2001.

COHEN, Jack and STEWART, Ian, *The Collapse of Chaos*, Viking Penguin, 1994.

DÉLIVRÉ, François, *Le métier de coach*, Paris, Ed. d'Organisation, 2002.

DODSON, Fitzhugh, *Tout se joue avant 6 ans*, Paris, Marabout, 1998 ; *Le père et son enfant*, Paris, Marabout, 1997.

DURAND, Daniel, *La Systémique*, Paris, PUF, 2002.

ERICKSON, Milton H., *Ma voix t'accompagnera*, Paris, Hommes et Groupes, 1986.

FORESTIER, Gilles, *Regards croisés sur le coaching*, Paris, Ed. d'Organisation, 2002.

GIRARD, René, *Le Bouc émissaire*, Paris, Grasset, 1982 ; *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, LGF, 1983, *La violence et le sacré*, Paris, Grasset, 1972.

GOFFMAN, Erving, *Asylums, Anchorbook*, 1951 ; *The presentation of self in everyday life,* Anchorbook, 1961 ; *Strategic interaction*, Ballantine Books, 1975.

GRODDECK, Georg, *Le livre de ça*, Paris, Gallimard, 2002.

GROF, Stanislav, *Psychologie transpersonnelle*, Monaco, Rocher, 1996.

HALL, Edward T., *La différence cachée,* Stern, 1984 ; *Le langage silencieux*, Paris, Le Seuil, 1984 ; *La dimension cachée*, Paris, Le Seuil, 1978 ; *La danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Paris, Le Seuil, 1984 ; *Au-delà de la culture*, Paris, Le Seuil, 1987 ; *Guide du comportement dans les affaires internationales,* Paris, Le Seuil, 1990.

HERSEY-BLANCHARD, *Management of organizationnal behaviour*, Prentice-Hall, 1982.

HESSE, Hermann, *Le jeu des perles de verre*, Calmann-Lévy, 1986.

HIGY-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles, *Le coaching*, Paris, Ed. d'Organisation, 2002.

JAMES, Muriel, *Naître gagnant : l'analyse transactionnelle dans la vie qutidienne,* Paris, Dunod, 2000.

JAOUI, Gysa, *Le triple moi*, (coll. Réponses), Paris, Laffont, 1979.

JONGEWARD, Dorothy, et SCOTT, Dru, *Gagner au féminin : l'analyse transactionnelle pour la nouvelle femme*, Paris, InterEditions, 1996.

JONGEWARD et SEYERS, *Gagner dans l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1980.

JUNG, C.G., *Ma vie : souvenirs, rêves et pensées*, Paris, Gallimard, 1991 ; *L'homme et ses symboles*, Paris, Laffont, 1967 ; *Synchronicity,* Princeton University Press, 1973.

KAHLER, Taibi, *Manager en personne*, Paris, InterEditions.

LANDIER, Hubert, *L'entreprise polycellulaire*, Paris, ESF, 1987.

LENHARDT, Vincent, *Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep Consulting, 2002 ; *Engagement, Espoirs, Rêves*, (avec Alain GODARD), Paris, Village Mondial, 1999.

MALAREWICZ, J.-A., *Cours d'hypnose clinique : études éricksoniennes*, Paris, ESF, 1990 ; *Quatorze leçons de thérapie stratégique*, Paris, ESF, 1998 ; *Comment la thérapie vient aux thérapeutes*, Paris, ESF, 1996 ; *Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines*, Paris, ESF, 1992 ; *Le couple : quatorze définitions décourageantes donc utiles*, Paris, Laffont, 1999 ; *Systémique et Entreprise*, Paris, Village Mondial, 2000.

MARC-PICARD, *L'École de Palo Alto*, Paris, Ed. d'Organisation, 1984.

MÉLÈSE, Jacques, *Approches systémiques des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 1990.

MORRIS, Desmond, *La clé des gestes*, Paris, Grasset, 1979.

MORRIS, Langdon, *Managing the evolving organization*, NY, Van Nostrand Reinhold, 1995.

NARBY, Jeremy, *Le serpent cosmique, l'ADN et les origines du savoir*, Genève, Georg, Genève, 1995.

VAN EERSEL, Patrice, *Le livre de l'essentiel*, (Collection « Guides clé »), Paris, Albin Michel, 1995.

PEAT, David F., *Synchronicité : le pont entre l'esprit et la matière*, Monaco, Le Mail, 1999.

PERROT, Étienne et WILHELM, Richard, *Yi-king : le livre des transformations*, Librairie de Médicis, Paris, 1994 ; *Tao-te-king* (Lao Tseu), Librairie de Médicis.

PETERS, Thomas et WATERMAN, Robert, *Le prix de l'excellence : les huit leviers de la performance*, Paris, Dunod, 1999.

PRIGOGINE, Ilya, *La fin des certitudes : temps, chaos et les lois de la nature*, Paris, Odile Jacob, 2001.

SALOFF-COSTE, Michel, *Management systémique de la complexité*, ADITECH, 1990.

SELVINI-PALAZZOLI, Mara, *Le magicien sans magie : ou comment changer la situation paradoxale du psychologue dans l'école*, Paris, ESF, 1987 ; *Paradoxe et contre paradoxe*, Paris, ESF, 1979 ; *Dans les coulisses de l'organisation*, Paris, ESF, 1984 ; *Les jeux psychotiques dans la famille*, Paris, ESF, 1990.

SENGE, Peter, *The fifth discipline*, Doubleday, 1990.

SHELDRAKE, Rupert, *The presence of the past, morphic resonance and the habits of nature*, Park Street Press, 1988.

SINGER, Christiane, *Les âges de la vie*, Paris, Albin Michel, 1990 ; *Histoire d'âme*, Paris, Albin Michel, 1988 ; *Où cours-tu ? Ne sais-tu pas que le ciel est en toi ?* Paris, Albin Michel, 2001.

STACKE, Edouard, *Coaching d'entreprises*, Paris, Village Mondial, 2000.

STEINER, Claude, *Games alcoholics play*, Ballantine books NY, 1974 ; *Scripts people live*, Grove Press, 1974.

TALBOT, Michael, *The holographic universe*, Harper Collins, 1991.

VOLK, Tyler, *Metapatterns across space, time and mind*, Columbia University Press, 1995.

Von Franz, Maire-Louise, *Nombre et temps : psychologie des profondeurs et physique moderne*, Paris, La Fontaine de Pierre, 1998.

WALTER, Michel, *Votre personnalité de manager : les styles de direction en analyse transactionelle*, Paris, Ed. d'Organisation, 1988.

WATZLAWICK, Paul, *Faites vous-même votre malheur*, Paris, Le Seuil, 1984 ; *Changements : paradoxes et psychothérapies*, Paris, Le Seuil, 1981 ; *Le langage du changement*, Paris, Le Seuil, 1980 ; *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1979.

WHITE, William L., *Incest in the organizational family, The ecology of burnout in closed systems*, Lighthouse Training Institute Publication, Bloomington Illinois, 1986.

WHITMORE, John, *Le guide du coaching*, Paris, Maxima, 2002.

WOLF, Fred Alan, *Taking the Quantum Leap*, Harper and Row, 1981.

ZOHAR, Danah and MARSHALl, Ian, *The Quantum Society*, William Morrow and co., NY, 1994.

ZUKAV, Gary, *The dancing wu li masters*, Bantam Books, 1979.

Index

Composé par Compo-Méca sarl
Achevé d'imprimer : Jouve - Paris

N° d'éditeur : 2670
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : Mars 2003

Imprimé en France

Envisager le coaching au-delà de son approche individuelle *et en faire un outil efficace d'accompagnement de la performance collective, voilà qui donne à cette discipline un nouveau souffle. Explorée avec passion par Alain Cardon, coach international depuis plus de vingt ans, la pratique du coaching d'équipe permet de créer une dynamique collective, de faciliter les mutations en entreprises, voire de transformer la culture du management dans son ensemble. Les exemples d'application, les techniques clés en main et les conseils avisés de l'auteur font de ce livre un allié essentiel pour devenir un coach d'équipe éclairé !*



Alain CARDON est consultant et coach international depuis 1976. Formé aux USA, il dirige actuellement Méta-Système France. Il a été Président entre 1976 et 1998 de Transformation S.A. puis de Méta-Système S.A., cabinets de formation et de conseil. Concepteur du site internet *www.teamprofiler.com*, il est cofondateur et partenaire enseignant de Mozaïk International Consultants et enseigne à Transformance (instituts de formation de coachs basés à Paris).

Sa pratique de consultant et de coach d'équipe repose essentiellement sur l'Approche Système et ses applications dans l'accompagnement stratégique d'organisations en transition.

www.editions-organisation.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif | Distribution Sodis

barbary-courte.com